打破僵局

哈佛大学新聆听沟通学



REPAIR COMMUNICATION BREAKDOWNS,
NEGOTIATE SUCCESSFULLY, AND BUILD CONSENSUS...IN THREE SIMPLE STEPS

国际著名谈判专家凝聚数十年经验、
整理上百案例，打造哈佛大学新聆听沟通学！

[美] 唐尼·艾本斯坦（Donny Ebenstein）◎著
赖丽薇◎译

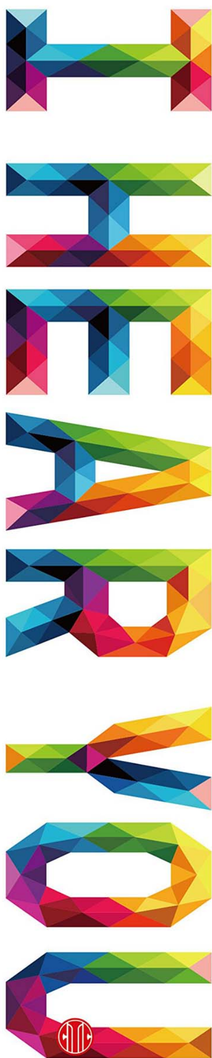
中信出版集团 · CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

打破僵局

哈佛大学新聆听沟通学



REPAIR COMMUNICATION BREAKDOWNS, NEGOTIATE SUCCESSFULLY, AND BUILD CONSENSUS... IN THREE SIMPLE STEPS

国际著名谈判专家凝聚数十年经验、整理上百案例，打造哈佛大学新聆听沟通学！

［美］唐尼·艾本斯坦（Donny Ebenstein）◎著
赖丽薇◎译

中信出版集团·CHINACITICPRESS

译者序

这是一本关于如何应对困境、化解冲突的书。在阅读和翻译过程中，作者的表述方式常常使我想起做学生时非常喜欢的几位老师，他们知道如何有效地传授知识与经验：他们会条分缕析地把需要传授的知识梳理得清晰易懂，并在讲解过程中适时地重复强调某些值得记住的经验，同时引导学生拓展思维、发挥潜能，去寻找创造性的解决方案。

本书的作者唐尼·艾本斯坦正是这样一位老师。作为调停专家、谈判高手和资深培训师，他曾在以色列为数百位法官开设研讨班，传授解决纠纷的新思路；在希伯来大学法学院开设调停课程；还曾为以色列国防军和巴以双方的边境工作人员传授有效合作与解决冲突的技巧。凭借丰富的实战经验，他在本书中梳理了人们围绕冲突而建立的心理防御机制，进而阐述了如何规避这些心理防御机制、如何转换视角，通过调整自己的行为方式来化解困境，并且在讲解过程中一再提醒读者：仅仅通过单方面改变自己的行为方式，我们就能够扭转困局，甚至在情况看起来毫无希望时，也能做到这一点。

其切入点是换位思考，恰如《马太福音》所言："你自己眼中有梁木，怎能对你弟兄说，容我去掉你眼中的刺呢？你这伪善的人，先去掉自己眼中的梁木吧，然后才能看得清楚，去掉你弟兄眼中的刺。"换位思考看似一厢情愿，但其实是最具操作性的途径。因为冲突源于人际关系的矛盾，面对冲突，我们为维护自我形象而建立起的心理防御机制，会影响到我们的行为方式，这反过来又会加剧冲突。如果能够了解自己在面对冲突时的心理防御机制、知道自己会无意识地做出怎样的反应，我们就能够明白自己在冲突中所起的作用，从而为解决问题找到突破口。但这并不表示问题全部因我们而起，不表示对方不必做出相应的改变，而仅仅意味着我们需要首先自我省视，看看自己能够做出怎样的改变，从而改善双方的互动方式，在双方的立场之间寻找平衡点，持守中道。令我有醍醐灌顶之感的是第四、五、六章，作者在其中详解了三种实现换位思考的方法，并具体指导了在转换视角之后怎样与对方沟通。

书中还深入探讨了解决冲突的三种可能性，即通过改变自己的行为方式来影响对方，找到创造性的解决方案；或者主动选择维持现状；或

者主动选择离开当前的环境，去寻找真正适合自己的道路。这本书不可能指导我们解决一切困境，但确实有助于我们的内心变得更加自由、更有力量。它提醒我们，在面对冲突时，不要以受害者自居、在自我消耗中随波逐流，而是要主动做出理性的选择，突破自身的局限，开拓更多种可能性，像书中提到的武术大师那样：我总是失去平衡，但是懂得如何快速恢复平衡，这就是我一直站稳脚跟的原因。

致读者

本书包含将各种理念运用于各种具体情境的诸多对话及实例。故事来自真实的生活经历，但都进行了相应修改。为保护当事人的隐私，书中使用了化名，修改了有辨识度的细节，多数实例综合了不同当事人的相似经历。

序

从冲突到共识

在哈佛法学院攻读学位的三年里，我渐渐明白自己实际上并不想当律师。我不想成为代表客户利益的角斗士，而是想帮助人们更好地倾听对方、更加有效地与他人沟通、友好地解决纠纷。如果我能成功，他们就可以从困境中学习并成长，在未来避免冲突。

毕业后不久，我得到了一个毕生难逢的机会，赢得了一笔研究基金，前往由哥斯达黎加高等法院赞助的纠纷解决中心实习。我在哥斯达黎加的首都圣何塞（San José）住了不到一个星期，就在星期日的晚间接到培训主管嘉布丽艾拉的电话。一位原计划随她去南部的主讲人因个人原因临时取消了行程，嘉布丽艾拉对我说团队正缺一位主讲人，问我能不能去补那个缺。

我满心的兴奋与惶恐——我将有机会把解决纠纷的方法传授给人们，但我真的准备好在异国的土地上用异国的语言去授人以渔了吗？要是我搞砸了怎么办？

“我当然会去。”我答道。

讲课地点在斯尔佩（Sierpe），太平洋沿岸沼泽地带的一个热带小镇。那里气候炎热、潮湿，令人极度不适，我痛恨自己那领尖带纽扣的美式衬衫、领带和羊毛正装裤。我因水土不服而胃疼得厉害。我大汗淋漓、痛苦不堪地走到授课的地方——三面草墙环绕、上有茅草房顶的一块水泥地。主办方已经布置好了一台投影仪和大约60把椅子的听众席，但是没有话筒。音效奇差，为了让大家听到，我基本上得靠大声喊。

尽管障碍重重，我的西班牙语也不够纯熟，但演讲取得了巨大的成功。我信心大增，接着又在其他城市以及圣何塞照这样讲了几次课，还做了几次真正的调解。成功建立在自身基础之上，从哥斯达黎加回来后，我决定在这一领域开创自己的事业。从那时起的17年里，我幸运地将自己的爱好做成了一项事业。在思考自己的事业是怎样始于那次演讲

时，我脑海中浮现出两条经验。

其一，当我分享信息、把自己真正相信的技巧传授给人们时，几乎在任何地方都可以取得成效。作为培训师、调停人、协调人、顾问、课程设计者和教练，我的工作一直很成功。我曾为许多不同类型的人群授课——企业管理人员、教师、心理学家、军官、对冲基金经理、社会工作者、警官、销售人员、律师、学校行政管理人员、银行家、法官等；我工作过的地方遍及世界各地，包括拉丁美洲、中东、澳大利亚、中国、日本和整个欧洲。

其二，几乎在任何地方我都会被问到几个基本问题：怎样才能更加有效地沟通？怎样才能建立和改善人际关系？怎样才能解决纠纷？无论人们在哪里工作，无论他们靠什么谋生，这些问题总是不断浮现。人们普遍渴望在这些方面得到帮助，当有人授之以渔时，他们就会积极响应。我写作本书，是为了帮助人们更加有效地沟通，尤其是当他们深陷矛盾重重的困境时。

自我训练

初涉纠纷调停时我还是法学院的一名学生，在本地一家小额索赔法院做调解工作。小额索赔案通常涉及金额较少（几百美元），但当事人情绪激动。这类纠纷也许涉及郁闷的消费者、被欠薪的承包商、积怨的邻居，甚至相互之间产生纠葛的家庭成员。调解小额索赔案的目的是帮助双方友好地解决纠纷，而不必交由法官裁决。与接受判决相比，自行解决纠纷有许多好处，包括更有效地执行协议、节省时间、保护当事人的声誉以及改善关系（这对于邻里之间或家庭成员之间的关系尤为重要）。

我自告奋勇接受培训成为一名调停人。在32个小时的调停课上，我们学到了各种技巧，包括如何与双方建立良好关系、如何提问、如何有效地倾听，以及如何表达同理心。

开始调停真正的案子时，我惊奇地见证了这种处理方式如何破解看上去棘手难解的纠纷，帮助双方达成彼此都能接受的解决方案。我问自己：“调解为何有效？既然纠纷总是有可能得到解决，为什么此前没有解

决？如果以前无法解决，那么调停人做了什么而改变了局面？”

随着时间的推移，我渐渐认识到，调停人在促进当事双方相互理解上起着关键作用。调停人能够倾听各方的观点，理解并验证其观点，同时帮助各方倾听并理解对方的观点，调停人为双方架设了理解的桥梁。这种促进当事双方相互理解的努力打破了僵局，进而开启了新的可能性——使双方相互沟通，最终创造性地思考以前未曾考虑过的解决方案。

然而，聘请调停人并不总是符合实际的。无论困境是发生在你与同事、下属、上司、重要客户之间，还是与其他人之间，你也许没有奢侈到请得起一位老练、中立的局外者来弥合理解的鸿沟。在这种情况下，你需要的是自助，充当自己的教练、自己的局外中立方。你可以采用调停人的方法，单方面为双方的观点分歧架设理解的桥梁，凭借调解的力量摆脱困境。这样做并不意味着屈服或放弃，而仅仅是走出自己的视角，站在中立的角度审视自身的处境。本书为你提供了这样做的策略与技巧。

第一章描述了陷入困境的问题。我们都可能遭遇困境且不知如何改善，因而感觉苦闷无助。解决问题的第一步，是认识到你有能力通过自己的改弦易辙来解决问题。哪怕是看起来毫无希望的困境，只要其中一方做出不同于以往的举动，那么人际互动的僵局就有可能随之破解。

为了改变与对方之间的互动方式，你需要想办法进行换位思考。寻找新的说辞并非解决之道，你需要学会转换视角、变通思维，在如何与对方互动的问题上创造出新的可能性，这恰恰是第二章的主题。然而，变通思维绝非易事。第三章描述了变通思维时遇到的种种障碍，并为逾越这些障碍提供了一些建议。

我们都曾听过类似的忠告：要设身处地地思考问题。然而，要想真正理解这句话，真正走出困境，你需要做的不仅是站在对方的角度考虑问题，还要培养自己同时从不同视角看待问题的能力。一天傍晚，我坐在自己的公寓里，突然受到启发，想到了一个具体方法可以形象地表述我所倡导的理念。我住在某座六层公寓的第四层，住过公寓的人都知道，同一单元楼上的噪声会传到楼下。我所在的单元的住户都是有小孩儿的家庭，噪声不绝于耳。

那晚，楼上邻居家的动静相当大，他们的孩子跑来跑去、乱扔玩

具、敲敲打打，总之非常吵闹。我越来越心烦，打算上楼去抱怨几句，告诉他们：“你们应该让孩子安静点儿，顾及一下楼下的邻居。”

但我停下了，因为就在那时，从我的孩子们的房间里传来一声巨响，他们正在那里踢足球呢。我想象着楼下邻居听到我家的动静会是什么感受，可以肯定的是，楼下住户同样会因为我家孩子的吵闹声而心烦。如果他们上楼来抱怨，我大概会这样说：“你看啊，小孩子都很吵，真拿他们没办法。住公寓的日子就是这个样子。”

这次经历激发了我的灵感，一刹那我清晰地意识到，在此情境中存在着两个正当的视角——楼上视角和楼下视角。在任何困境中都是如此：可以从多个合理的视角看待问题，即从多种相异而正当的立场来解读困境。

同时从两个视角看问题的能力帮助我成功克制住了恼怒情绪。在本案例中，问题很简单，因为我同时体验到了楼上邻居和楼下邻居的生活，既是噪声的制造者又是噪声的受害者。因此我更容易变通思维，从楼上邻居的角度看待楼上传来的噪声，而不是简单地对楼上的喧闹声火冒三丈。制怒并不是因为噪声不够大，而是因为我可以理解他们已经尽其所能不打扰邻居了，正如我已尽我所能。

本书用了三章篇幅（第四、五、六章）提供了一个框架，展示如何在不放弃己方立场的前提下转换视角，即如何将“楼上—楼下”模型运用于思考你所面临的困境。我推荐了三种转换视角的方法，它们都可以用来俯瞰困境的全局，包括讲述对方的立场（第四章），学会从他人的视角审视你自己（第五章），以及认识到你的处境如何受到所处的体制或组织结构的影响，而不仅仅与当事人的性格有关（第六章）。这三章运用案例和模拟对话，示范了怎样实现换位思考，并具体指导了在转换视角之后怎样与对方沟通。

多数时候，人们囿于己见，容易产生错觉，以为已经理解了对方的观点，实际上却连双方的分歧是什么都没有搞清楚。这三章将有助你切实地变通思维，真正理解对方。然而，有时人们会遇到相反的问题——迷失在对方的观点里。他们没有同时从“楼上—楼下”的立场看问题，而是采纳了对方的观点，以取代己方的立场。无论这是你常犯的毛病，还是偶尔的失误，第七章就是要解决这个问题：如何既变通思维，又不致丧失自己的立场。本书读至该处，你将掌握同时陈述“楼上—楼下”立场

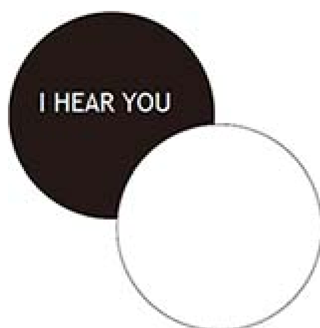
的技巧，而且能够据此为沟通做准备。

掌握了这些技巧之后，你需要将所学运用于真实生活。当你试图搞清楚是什么困住了你，以及视角的各种变换可以怎样助你摆脱具体困境时，进行角色扮演将会有所帮助。第八章解释了什么是角色扮演，着重介绍了通过角色扮演来摆脱困境的方法。角色扮演不仅是一种实用的诊断工具，它还可以在你日后为沟通做准备时发挥关键作用，帮助你更为顺畅地与对方交流。

以不同的方式变通思维、根据情境进行角色扮演，将有助你找到多种新的备选方案，为走出困境开启多扇大门。第九章深入探讨了各种可能性：你可以变通思维、想出各种有创造性的方案来改善处境；或者，转换视角思考问题之后，你也许决定接受现状，于是只做出令自己安心的调整；而在某些极端情况下，你也许认为最明智的选择是离开当前的环境。变通思维之后，以上任何一种选择都会赋予你力量，因为你在研究思考的过程中，已经对什么最适合自己做出了清醒、全面和明智的判断。

陷入困境是一种人生现实。困境以及难以相处的人无处不在，没有人（哪怕是技巧最高超的沟通者）能够永远避开困境。你虽然无法控制别人，但能够控制自己的行为。令人欣慰的是，本书所陈述的方法将有助你单方面改善自己的处境。我希望本书将帮你塑造出最好的自己，进而能够以更加高超的技巧应对各种难以避免的困境。

第一章
改变自己：走出困境



哈丽雅特这样开始了谈话："告诉你吧，我们对研讨课相当失望，我认为你该认真对待这个反馈。"在她详谈对课程的不满时，为公司处理客户关系的约翰怒火中烧，因为哈丽雅特所有的批评意见都是他事先提醒过她的问题，全部提醒过！哈丽雅特说道："约翰，课时太短了。"约翰感到气愤，他记得自己曾询问过是否应该设置较长的课时，而她当时表示无法给这个题目安排更多的时间。哈丽雅特继续说："你知道吗，初级员工被吓住了，不愿意参加。"原先约翰曾询问过是否按资历分班，而她决定让初级员工和资深员工同班上课。更糟糕的是，她不让约翰与她的任何一位高级经理一对一地交流，每次的电话沟通和面谈她都坚持要参与，这意味着约翰没有机会绕开哈丽雅特。她对课程设计的干涉使事情的开展困难重重，对最终结果产生了负面影响。

谈完所有的负面意见，哈丽雅特停了下来，显然是让约翰有一个回应的机会。他想直抒己见，可又担心得罪客户。怎么办？约翰陷入了困境。

约翰的处境是人人都可能遇到的那种：发现自己与某个对你来说很重要的人（客户、上司、同事或家人）之间呈对峙态势，却不知道该说些什么或者做些什么。你也许不知该如何作答，怕自己的话听起来过于咄咄逼人，或者担心实话实说会使事情变得更糟。好在，并非只有你会如此，而且你可以有所作为、摆脱困境。

界定困境

在这个语境中，陷入困境并不是像困在泥沼里那样动弹不得，而更像是误入迷宫，来回兜着圈子，无论怎么走都绕回原地、没有进展。你只是不知道怎样以建设性的方式来应对，不仅不知如何改善处境，而且越努力情况越糟。于是你觉得根本没有办法改变现状。

请看下面的例子，我在朋友家的聚会上与一位初次见面的女士聊天，她的名字叫温蒂。她问我从事什么职业，我告诉她我教人们如何在最棘手的困境中更加有效地沟通、合作和谈判，于是温蒂对我讲述了她在工作中与一位同事之间的矛盾。凯文是温蒂的平级同事，为了避免在下班后或周末工作，他总是想方设法躲避最繁复的项目，而这些项目最

后往往派给了温蒂。总的来说，温蒂觉得他没有承担分内的工作，把难做的活儿都推给了她。她试过礼貌地与凯文谈起这个问题，但收效甚微。温蒂问我有什么建议，于是我们有了下面的对话：

我：当你试着与凯文商量平分工作负担时，会出现什么情况？

温蒂：谈不拢。

我：他是怎么说的？

温蒂：他一副不好惹的样子，让我别管那么宽，说他什么时间下班不关我的事。

我：你是怎么回答的？

温蒂：我一般是告诉他，大家对他有意见，而且让人看见他那么早下班会影响他的口碑。

我：然后呢？

温蒂：他告诉我他完成了工作，所以不会有问题。

我：他说的对吗？

温蒂：也对也不对。他效率很高，确实完成了工作。可是我的工作速度也很快，公司里的其他人也不慢。不能说大家干完自己的活儿，一到五点就走人啊，能多干点儿就多干点儿呗。只有凯文下班那么早。

我：这话你对他说了吗？

温蒂：没说这么多，但我确实说过大家都在努力工作，而且大家也想回家，他应该考虑一下别人的工作负担，不能只想着自己。

我：和你们的部门经理谈谈这个问题怎么样？

温蒂：经理不在乎。她说她尽量平衡大家的工作负担，还说只要凯文完成了自己的工作，她不管凯文什么时间下班。

我：她的话你怎么看？

温蒂：嗯，道理上说得通，但实际上行不通。一个项目需要花多长时间并不总是一清二楚的，可能需要两个小时，也可能需要八个小时，只有当你深入做下去才会知道需要多长时间。如果某个项目完成得比较快，你就可以做更多的项目。不知怎么回事，好像我总是接到更费时费力的项目。

我：你和经理谈过项目是怎么分配的吗？

温蒂：谈过。我的意思是，我不是那么直接谈的，不过我确实说过这方面的事情。

我：你具体说了什么？

温蒂：我问她是怎么决定谁做哪个项目的，她说没有一定之规，她是看谁最近没分到任务，就把新任务给谁。她好像不乐意被质疑，所以我就不再谈这个话题了。

我：你是不是担心她会觉得你在批评她？

温蒂：是的。她戒心重，有时候还会报复"捣乱"的人。我不想当团队里的牢骚大王。况且我也不是完不成工作，如果非得加几个晚上的班，那就加呗。

我：可是听起来这种情况让你很气愤。

温蒂：是的。可是我知道有时候你斗不过办公室政治。我猜我只好承认不是每个人都会在意团队合作，然后把这件事抛到脑后去。

温蒂陷入了困境。她对现状不满，却无力改变。我看得出她的纠结，因为她表达出了深深的无奈。她所做的努力未能改善现状，实际上还使情况变得更糟。她已经放弃，不再试图改善自己的处境，但此事显然令她十分烦恼，以至于会对一个完全陌生的人讲述事情的来龙去脉。

在困境中放弃努力、不再试图改善处境的做法不足为奇。人越是受挫，越倾向于猛攻或者退缩；有时二者兼做，先是猛攻，然后退缩、撤军，最终抽身离开所处的环境。

温蒂因无力改善处境而感到烦恼和绝望，这些负面情绪所造成的代

价不仅要由她承受，对公司也产生了不利的影响。温蒂是团队中的业务骨干，但由于她变得不快乐、心怀不满，其工作效率也会降低。她有可能干脆离职，这给公司带来了极大的风险，因为替换一位熟练员工的代价非常高。

本书的写作目的正是为了解决此类“困境”。你可以从以下几个方面判断自己是否身陷困境：

·你对目前所发生的事情感到不满吗？

·你是否发现自己一再面临同样的境遇？所发生的事情是否存在某种模式？

·你是否感觉无力改变现状？

·对于如何改善处境，你是否毫无头绪？

·你为改善处境所做的尝试失败了或者使事情变得更糟了吗？

·你是否无奈地接受了不如意的处境？

·你是否觉得对方是世界上最坏的人？

如果回答是肯定的，那么本书能够为你提供帮助。

解决问题从自身做起

挣扎于困境之时，与你最亲近的人往往让事情变得更糟。为什么？因为他们是这样支持你的：同情你的感受；使你确信那不是你的错；附和你，令你更加相信自己没有办法改善处境。“知心朋友”式的对话往往会像这样：

温蒂：真难以相信这个周末我又得加班。

知心朋友：我理解。

温蒂：凯文简直是个混蛋，就知道怎么耍花招躲开最难弄的项目。这星期他连一次班也没加过。

知心朋友：可你却工作了那么长时间。

温蒂：就是，太气人了。

知心朋友：每个办公室都有这种人，你拿他也没什么办法。

温蒂：我们经理为什么对这种事不闻不问呢？

知心朋友：她大概懒得管吧，她知道你会把什么事都干好的，又何必招惹凯文呢？

温蒂：而且她太强势了，容不得别人批评她的管理水平或者管理团队的方式。

知心朋友：我敢打赌，她觉得你对她有威胁，而且知道她不能失去你，你的工作能力实在太强了。

温蒂：嗯，我可不愿意被人这么对待。

知心朋友：你应该找个新工作了。

温蒂的朋友想提供支持，但是她不仅没能帮上忙，实际上反而对温蒂造成了伤害。她一味附和温蒂的话，从不质疑，这使温蒂更容易固执己见，认为自己没有办法改善处境。

而这正是本书中我们共同努力的起点：从自己做起。你有力量改变最困扰你的境遇。

这是一种强有力的、具有变革作用的理念：你能够单方面改善局面。仅仅通过改变自己的行为方式，你就能够改变与对方之间互动的整个走势，哪怕是情况看起来毫无希望！

然而，当我告诉人们这样做时，他们却会产生抵触情绪。请看下面的对话，这是我与温蒂之间谈话的继续：

我：那你准备怎么办？

温蒂：不知道，我觉得没什么办法。我知道你为人们做培训，试图帮助别人，可是有些问题根本没法解决。

我：你觉得这事儿属于那种问题吗？

温蒂：是的。

让我们在此暂停一下。温蒂显然陷入了困境，她断定问题无法解决，已经放弃了努力，感觉毫无希望。根据她目前所描述的，她的处境毫无改善的希望吗？你同意吗？

很难说。但心存希望总比绝望好得多。我们继续谈话：

我：我认为你的处境也许还有改善的可能，温蒂。而且我认为你可以有很多办法改善处境。

温蒂：怎么讲？

我：我认为你所做的一些事对问题起了推波助澜的作用。比如，我认为你同凯文为这个问题所做的沟通是没有建设性的，你向他提出这个话题时听起来好像带点儿攻击性，这使他产生了防御心理。那么，话不投机也就不足为奇了。

温蒂：什么？难以置信，你竟然说这是我的错！搭上周末拼命干活的人是我，凯文是那个五点钟准点儿下班的占着便宜的家伙。你怎么把这全怪到我头上？

你对温蒂的反应怎么看？我把问题归咎于她了吗？这件事全是她的错吗？难道不应该由凯文改变行为方式吗？

每当我告诉人们他们能够改善其所处的困境时，他们的反应通常与温蒂一样，表现出防御姿态，因为觉得自己受到了指责，于是他们试图证明自己不是过错方，无法改善其困境。

可是请等一下，我并没有说凯文的恶劣态度要由温蒂负责，我所指出的是，她本可以与凯文就此事进行一番更有建设性的沟通。这并不是归咎于她。

令人欣慰的是，如果我的看法是对的，即温蒂本可以用另一种方式与凯文谈话，那么就意味着她是有能力促使凯文做出另一种反应的。得知自己有能力改善处境，是一件多么美妙的事情啊。即使矛盾并非因你而起，难道你不想知道自己有办法化解与上司、同事、邻居、配偶、客户或者随便哪一位与你有纠葛的人之间的僵局吗？发现自己并非只能默

默忍耐或者找份新工作，而实际上可以通过自己的改弦易辙来改善处境，这对温蒂来说难道不是更有利吗？

关键是我要重申一点：你做出改弦易辙的决定，并不意味着你就是过错方。在侵权诉讼中，过错是一个有用的概念，用以表明某人应该承担责任、赔偿损失。但在人际交往中，对与错终究是无关紧要的，重要的是可以用什么办法来改善双方的关系。

从根本上说，纾解最棘手的困境的方法，首先是假定你能够通过自己的改弦易辙来改善局面。我知道有人会反驳我的观点，我的方法并非任何时候都适用。在有些情况下，即使你决定改变自己的行为方式，也不足以改善处境（我们会在第九章讨论这个问题）。

即使有些关系无法修复，但多数时候你可以通过自己的改弦易辙来改善处境。改善处境的秘诀就是，克服自己的绝望情绪，以积极、乐观的心态认定自己能够单方面改变局面。

我是这样对温蒂说的：

我：让我们往后退一步。听起来你现在工作时很不开心。

温蒂：是的，谈谈你的看法吧。

我：我并不是说，错出在你身上。相信我，如果现在我是在与凯文或者你的经理谈话，我会劝他们反思自己的行为，就像我劝你的那样。他们是僵局的组成部分，对现状也负有责任。

温蒂：好吧，我很高兴你这么看。

我：我的意思很简单，我认为你以前的做法大有可改进之处，你有能力改善你的处境。这不是坏消息，而是好消息。

温蒂：何以见得？

我：说它是好消息，是因为它给了你改变现状的力量和切入点。你无法改变别人，但能够改变自己。你无法强迫凯文在五点钟以后留下来加班，也无法强迫经理关心这事儿。但我相信，如果你改变自己，改变与同事的交流方式，掌控好谈话的分寸，那么他们对你做出的

反应或许会有所不同。你有破解僵局的潜力，只是尚未发掘。

温蒂：那就请你指点指点我吧。我应该做些什么？

这正是我所等待的机会。一旦温蒂承认自己有能力打破僵局，并问我该如何去做，我们就已成功在望了。

我：我们来换个角度考虑问题吧。我认为在这个困境里也许有很多东西被你忽视了，事情很可能不像你想的那么毫无希望。

温蒂：这种状况已经持续好几个月了。

我：我在想，也许你应该从凯文的角度考虑一下这个问题。

温蒂：怎么做？

我：你对我说过凯文是个熟练工，效率极高，还说他特别卖力地把所有的事情做完，好在下午五点准时下班。你知道他为什么那么做吗？

温蒂：他最近有了小孩儿，从那以后他就更着急回家了。

我：他干的活比别人少吗？

温蒂：那倒没有。他干的活并不少，可他确实也没多干。

我：那么从他的角度看，他现在的工作量与以前完全一样，只不过比以前干得更快了，为的是能提早完成。对吗？

温蒂：对。

我：那好，如果是这样的话，那么他所坚持的立场就是合理的——团队内部平均工作量才是公平的。这不表示他是正确的，但至少你可以了解他的出发点。

温蒂：可是如果我提早完成了自己的工作，我会接手更多的活儿。这正是我认为经理希望我做的事。

我：这个困境的另一个方面是，你没有与经理就这个问题开诚布公地谈一谈。你没有同她讲讲令你焦虑或者烦恼的问题，为什么不讲呢？

温蒂：讲这种事，我觉得不自在。

我：那么，我认为你可以在这方面下些功夫。再说，从经理的角度看，分工方式看起来挺合理的。除非你直截了当地说出来，否则她怎么会知道有问题呢？

温蒂：你的意思是全部问题要由我来负责解决吗？

我：不，根本不是这个意思。我只是说，你还没有充分意识到自己的力量有多大，其实你是有能力去扭转局面的。我们开始谈话的时候，你对改善处境根本不抱幻想，我希望我们刚才的谈话能够改变你对此事的看法。

温蒂：怎么才能改善处境呢？

我：你可以去找凯文，直截了当地谈谈他如何平衡工作与生活的问题，也可以跟经理直截了当地谈一谈。最终，你也许会考虑干脆改变自己的行为方式。与其能者多劳，不如放慢你的节奏，让自己不至于变得精疲力竭、愤愤不平。要知道，经理对员工也许并没有非分的期待。你会发现自己在面对困境时可以有多种选择，这个发现终有一日能成为改变局势的真正契机。

我不知道温蒂后来怎么样了，但愿她主动为解决问题做出了努力。然而我担心她做了与多数人一样的选择——维持现状。

维持现状是安逸的。它是我们习惯的、感觉安全的。我们自然而然就这样做了——我们凭着直觉走到这一步，直觉自然还会告诉我们照这样走下去。

然而，要想改善处境，首先应该改变自己。这并不表示对方不必做出相应的改变，也不是放任对方规避责任，而仅仅意味着我们需要首先自我省视，看看自己能够做出哪些改变，因为这是我们解决困境的最佳切入点。如果我们有一根魔法棒，挥一挥就能改变对方，那该多好，可惜我们没有，实际上我们连一根能让自己一挥而变的魔法棒都没有。我们真正拥有的是学习新方法的能力，以及运用新方法的主动性和自控力。如果你选择从改变自己做起，那么本书将为你提供一些实用的技巧。

你准备好要做出改变了吗？

为什么改变自己可使全局获得改观

改变自己，可使局势改观，这个观点往往不易令人信服。当事人最初因感觉受到指责而产生的防御心理，即使像温蒂所做的那样得到了克服，这个观点依然令其困惑——如果对方是个混蛋，我的行为怎么会使事情有所改观呢？我怎么能改变对方呢？对方本性难移，对吧？

不对。你没有认识到的是，对方的本性不等同于其当前的行为表现。人确实各有各的性格，这种稳定的特质描述了某人在各种情境中倾向于如何表现。但是支配某人行为的不仅仅是性格，远远不是。无论其个性如何，某人受到对方怎样的对待，是决定此人做何反应的一个极其重要的变数。

换言之，不同的处境激发我们做出不同的反应。如果某人对我粗鲁无礼，那么我很有可能粗鲁应对；反之，如果某人对我以礼相待，那么我更愿意礼尚往来。这与我的天性是倾向于粗鲁还是礼貌没有关系。性格特征不同的人有着明显的差异，比如，面临同样的处境，争强好斗的人会比谨小慎微的人做出更加激烈的反应。然而，无论是争强好斗者、谨小慎微者，还是性格介于二者之间的任何人，其反应在很大程度上取决于自身受到了怎样的对待。这是显而易见的，对吧？因此，当我与一个粗鲁的人打交道时，如果我礼貌待之，那么我较有可能得到礼貌的回应。我们改变了自己的行为方式，就可以改变对方的行为方式，无论对方性格如何。

比方说帮朋友乔迁新居，我们正在搬家具。我们从卡车上卸下一张桌子，往屋里抬，这并不轻松，因为桌子相当沉。那么，假如我未经协商、单方面决定把桌子抬高一点儿，以便能搬得轻松点儿，这会影响到我的朋友怎样抬他那一半桌子吗？当然会。即使我不打招呼、未经允许就这样做，也会影响到他。因为桌子是由我们两个人抬的，当其中一人移动或者改变动作，另一人势必要随之调整，这是不争的事实。

同理，当我对自己在困境中所采取的沟通方式加以改进时，对方必然会有所反应、改变其沟通方式，而且往往变化明显。在互动过程中，如果我方改变了力道，受力的另一方也不得不做出相应的改变。

在温蒂的案例中，凯文自有其处事之道，这不是她所能改变的。但当他们讨论工作量的时候，凯文如何回应温蒂，是采取防御姿态还是保

持开放心态，在很大程度上取决于温蒂如何对待他。他们彼此的反应是互为因果的。

以下案例展示了这种互动关系在真实谈话中是如何发挥作用的。安德烈是一位银行职员，与他的部门经理马文关系紧张。他们的工作环境充满压力，每当事情不顺，马文就会怒斥安德烈，对他大喊大叫。最近一次与客户会谈时，客户想看的几份文件安德烈没有带，马文和安德烈都因为令客户失望而感到尴尬和沮丧，会后二人为此吵了起来。以下是他们的对话：

马文：真没法相信，你竟然搞砸了客户会议。

安德烈：那不是我的错。

马文：就是你的错，别推卸责任了。

安德烈：我不喜欢你把自己的失误算到我头上。会议是你安排的，我以为你搞清楚了客户想讨论什么。

马文：为客户会议准备材料是你的工作！

安德烈：可是你不把重要信息告诉我，我就没法做我的工作。

马文：为了让你干你该干的活儿就得和你吵架，真烦人。

这样的对话让安德烈和马文都很恼火。马文指责安德烈，安德烈的反应是自卫式的，这不难理解。盛怒之下，双方都提高了嗓门。安德烈感觉陷入了僵局，无法改善处境。

现在我们来设想一下安德烈以另一种方式处理谈话。若安德烈决定单方面改变自己的行为方式，请注意这变化是如何改变马文的言辞的。

马文：真没法相信，你竟然搞砸了客户会议。

安德烈：事情搞成这样，我也很不安。

马文：为会议准备材料是你的工作，你应该事先搞清楚客户需要哪些文件。

安德烈：你瞧，我很抱歉没有那样做，真的很抱歉。我知道你在会议上觉得尴尬，说实话我也是。

马文：好吧，我很高兴你承担了责任。

安德烈：我认为我们应该谈谈通常怎样为客户会议做准备，因为我确实以为在和客户会谈之前你已经搞清楚她想讨论什么了。

马文：你是在责怪我吗？

安德烈：不是。我只是说，我们需要在怎样做准备的问题上达成共识。

马文：好吧。

安德烈：我希望避免再发生这种情况，所以我们需要弄清楚最终由谁负责做这类事情。我以为你与客户确认过，而你以为我确认过。所以我认为我们应该更好地协调和沟通。

马文：我同意。

在这一版谈话中，马文开始说话的方式与第一个版本一样，一上来就指责安德烈“搞砸了会议”。变化始于安德烈的回答，安德烈没有表现出防御姿态，而是为所发生的事情表示抱歉，并表示自己与马文一样感到沮丧。结果，马文冷静下来，安德烈得以说出自己对会务问题的感受和不满，甚至成功地使马文倾听了他的意见。马文似乎也愿意讨论所发生的事情，以及未来如何预防此类错误发生。由于安德烈在回答马文时单方面做出了改变，使得整个局面随之改观——马文有了较为温和的反应。

怎样对付偏执的人？

对于上述建议在现实生活中是否行得通，我猜很多读者仍会心存疑虑。你也许会想：“好吧，我相信在多数情况下，换一种答话方式能够促使对方改变行为方式。但是我的情况则不同，对方（老板、同事、客户或下属）确实很偏执，怎么做都于事无补。”

这种思维方式将人分成了两种类型。一种是“正常”的人，我们也许会与他们意见相左、争论、不和睦、抗争或吵架，但是他们通情达理，可以受到我们所作所为的影响。另一种是“偏执”的人，现在或将来都没有什么能够打动他们，因为他们懒惰、邪恶或者愚蠢。与偏执的人打交道，解决困境或者仅仅缓和矛盾的尝试都是毫无意义的，因为毫无希望。

世上确实存在偏执的人，既不讲理也很难被他人所影响。我对这个问题的思考其实是受到我姐姐的影响，她是一位心理医生，多年前曾在一家心理诊所工作，见过各种类型的人，他们的职业、经济状况和社会身份各不相同。我永远不会忘记她提醒我的话：“唐尼，精神病人就生活在我们周围，可能是在商店里排队时你身后的人，可能是自动提款机旁排在你前面的人，也可能是电影院里坐在你身边的人。”她的意思是，疯子随处可见，他们也许表面看上去完全正常，但骨子里疯狂透顶。

所以请允许我在此明言，世间确实存在一些疯狂、邪恶或愚蠢的人，要想破解与他们之间的僵局确实毫无希望。然而在多数人平常所交往并与之发生纠葛的人当中，偏执之人的比例实际上只占一小部分。我相信，当我们身陷困境时，往往会把更多的人看作偏执之人。也就是说，这些人不是真的疯狂、愚蠢或邪恶，但我们认为他们是，因为我们一再在与他们交往时陷入僵局。陷入僵局，意味着我们尚未找到办法激发出这些人更理性的一面。几乎可以肯定，改善处境的办法是存在的，只不过我们尚未找到。而且在找到之前，我们很难相信困境是可以改观的。

这里存在本质的区别，因为一旦我宣称对方是疯子，一切就结束了，我会对困境听之任之，像温蒂一样，甚至不去想办法缓和矛盾。可是凯文邪恶吗？温蒂的上司愚蠢吗？马文疯狂吗？或者，如果面对另一种沟通方式，这些人中的每一位是不是都能受到影响呢？我相信他们是可以受到影响的，然而是否如此，也只能试过才知道，而尝试首先需要假设事情尚有可为。只有试过“千方百计”（至少是许多方法），我们才可以公正地宣称“毫无办法”。

这有点儿像填字游戏，你绞尽脑汁地寻找一个合适的词来填空，尽管费劲，但你不停地试着，因为心里知道确实存在答案。而如果不这样坚持尝试，你就不会找到答案。

可是现在请设想一下，你正在冥思苦想一个特别难的填字游戏，而我告诉你它可能无解。假如我告诉你，报纸有时会刊发一个无解的填字游戏，而且解题之前分辨不出这是否是无解的，那么你若假定毫无解开它的希望，在放弃之前你会花多大的力气去尝试呢？（谢天谢地报纸并不制作那样的填字游戏，否则可以想象那会多么令人沮丧、痛苦！）

困境问题与此相似。困境是有待破解的游戏，但因为我们知道有些困境无法解决，于是在破解本可以扭转的困局时没有全力以赴。由于对改善的可能性心存疑虑，我们会像温蒂一样过早地甩手认输。本书的主旨就是要抑制那种认输的心态。

我还想澄清一点，我并不是说为了解决困境，你需要去改变对方的性格。实际上，改变对方的概率微乎其微。而且也没必要那样做，你只需改变对方与你互动的方式，改变的程度只要足以化解困境即可。马文也许是那种易怒爱吼的人，甚至可能一辈子都是那副脾气，但如果安德烈换一种方式与马文交流，还是可以找到办法更加有效地与其沟通、合作的。

还没有被说服吗？那么请扪心自问：你是否曾经与某人关系紧张或者相持不下，但当你懂得如何与对方沟通之后，局面就大有改观？如果回答是肯定的，那么你就已经有过这样的体验：改变了自己就可以改变对方的行为方式。我敢打赌，在找到打开僵局的钥匙之前，你曾认为困境毫无改善的希望、认为对方顽固不化。

改变你的言辞

请看布莱恩的例子。布莱恩是某咨询公司的分析师、高级经理，其顶头上司是艾丽斯——他所在业务部门的总监。除了与客户合作之外，布莱恩还与同事雅各布共同管理一个初级分析师团队。布莱恩与雅各布协同负责为初级员工分派各种研究项目，确保大家既不过度劳累也不过分清闲。

布莱恩与雅各布之间的矛盾出现在他们共同管理初级员工的过程中。布莱恩重视团队合作，希望定期与雅各布协商决定人员的分工，而雅各布很少与布莱恩交换意见，经常不与他商量就自行分派任务。

布莱恩觉得很沮丧，认为雅各布在工作上不配合他。他试着对雅各布讲出了自己的沮丧：

布莱恩：雅各布，我想和你谈谈初级分析师团队的事情。

雅各布：好啊，什么事？

布莱恩：我认为在员工的分工问题上你我应该步调一致。

雅各布：为什么，有什么问题吗？

布莱恩：我只是觉得我们做事时应当协调一致。

雅各布：好是好，可是活儿真的挺急的，我得尽快分派给大家。

布莱恩：当然，人人都很忙。可是为了团队的利益，分派工作时我们应该保持同步。

雅各布：你瞧，我只是没时间每次都和你当面商量派活儿的事。我是对事不对人，这又不是什么大事，还有那么多客户事务和别的事情需要处理呢。

雅各布的一番话使布莱恩感到恼火，他认为雅各布没有把他当作平级同事来尊重、没有顾及他的感受。布莱恩觉得自己陷入了困境，不知该怎么做。正如你现在所知，破解困境的第一步是，布莱恩认识到自己有能力改变与雅各布之间的互动方式，而不必说服雅各布必须做出改变，并认识到自己有能力主动改弦易辙，以打破与雅各布之间的僵局。

可是具体要怎样做，布莱恩才能够打破僵局呢？布莱恩要说些什么，才能够以积极的态度解决与雅各布之间的矛盾呢？对于如何着手，布莱恩可以有多种选择。在此我只举三个例子加以说明，余者就不一一赘述了。

布莱恩的第一种选择是对雅各布的观点表达同理心。对对方的处境和感受表现出理解和体谅，这种做法具有强大的影响力。当你使对方感到自己的想法得到了倾听，你就为对方倾听你的想法创造了条件。表达同理心几乎总是有助于破解困境，它是一种值得学习和完善的技巧。为了表达同理心，布莱恩可以像这样继续对话：

布莱恩：听起来你是觉得商量和协调很费时间，而你要负责的事情太多，现在抽不出那么多时间。

雅各布：没错。管理初级员工的事虽然重要，但更重要的是保证把客户的事情做好。我不想在工作分配上投入太多时间，而牺牲掉为客户做事的精力。

布莱恩：这我完全理解。我是希望我们能找到一种办法，既可以协调任务的分配，又不至于过分增加你的负担。

雅各布：好啊。

布莱恩：不过我确实对现状有些担心，对于怎样改进也有一些思路。我可以和你谈谈我的想法吗？

雅各布：当然可以。

布莱恩在这里以开放的态度对待雅各布的观点，显示出重视雅各布所关心的问题。这种做法转而促使雅各布以开放的心态倾听布莱恩的观点。布莱恩改变了回应雅各布的方式，雅各布回答布莱恩的方式也会随之改变。

布莱恩的第二种选择是，示弱并说出自己的感受。许多困境之所以难以破解，是因为双方都不愿意说出自己的感受，怕显得自己软弱，这有可能导致事情陷入僵持局面，无法取得进展。有时候，以一种不具威胁性并且示弱的方式表达自己的感受，可以激发对方的同理心，从而扭转全局。在最初的对话中，布莱恩提出希望改变现状，但并未对雅各布说出他的选择令自己多么烦恼。布莱恩没有吐露自己不被尊重、不开心的感觉，雅各布极有可能并未意识到布莱恩的感情受到了伤害。如果布莱恩愿意更坦诚地表达自己的感受，那么他也许可以促成另一番对话，就像这样：

布莱恩：雅各布，我理解你不想花太多时间做协调，可是每次你单方面、不和我商量就做决定，我觉得你没把我当作平级的同事对待。

雅各布：我没想那么做。

布莱恩：那么请你理解，作为团队的共同管理者，我们必须找到一种合

作的方式。我提起这个话题时你不理不睬，这让我感觉不被尊重，说实话，这让我烦恼。

雅各布：啊，我很抱歉。

布莱恩：那么，我们来试着找个折中方案吧。

布莱恩还有第三种选择：具体而务实地与雅各布沟通。双方很容易陷入关于协商合作与各自为政相比较孰优孰劣的理论之争，从抽象概念之争转到探讨具体问题，可以促使谈话建设性地转向解决问题。

在最初的对话中（前文所述），布莱恩没有清晰地表述他所说的“协调一致”具体指的是什么。假如布莱恩与雅各布讨论一个具体的方案，那么他也许可以得到另一种回答：

布莱恩：你想要的是高效、省时，而我想要的是协调一致，那就让我们想个折中的办法，来确保我们能平均分配初级员工的工作吧。

雅各布：我只是不想花太多时间讨论工作分配的事情。

布莱恩：我有个方案——我们每星期开一次会，核对员工的分工情况，并计划后面一个星期的分工。我想会议不会超过三十分钟，这种团队协作方式会让我感觉更踏实。你觉得怎么样？

雅各布：我想我可以每星期抽出三十分钟来。

在沟通时更好地表达同理心、清楚地说出自己的感受、提出一个具体的解决方案，这些都是布莱恩所能做出的单方面改变，它们将有助于改善谈话效果，乃至扭转全局。而且，各种选择不是只能单独选用，在同一次谈话中可以将它们有机结合：布莱恩可以既表达感受，又为协商分派任务提出一个更加具体的方案；也可以既表示理解雅各布的立场，同时又说出自己的感受。关键是要记住，我并非将这一困境归咎于布莱恩，而撇清雅各布；雅各布本可以更巧妙地处理问题，其方法是询问布莱恩的感受，或者对布莱恩的顾虑表示体谅。以上简单列举了布莱恩可以怎样改变沟通方式、从而改善谈话效果的几个思路。单单做到这点，就足以帮他摆脱困境。

改变你说话的方式

有时候，不必改变你说话的内容，而仅仅改变你说话的方式，就能够促使对方的态度发生显著变化。你所运用的沟通技巧——音量的高低、语速的快慢、回答之前是否停顿、是否打断对方——具有巨大的影响力。在这些具有心理暗示作用的细节上做出调整，可以使局势大为改观。

再一次以安德烈与马文的困境为例。在第一版谈话中，二人闹僵了。在沟通的第二个版本中，安德烈直白地表达了对马文的理解，使得局面大为改观。安德烈还可以采取另一种方法引导马文改变行为方式：交谈的内容仍与第一版谈话一样，但是变换了语气。以下是同样的对话，只不过现在你再读的时候，请注意安德烈是如何运用音量、语速和停顿来改善谈话效果的：

马文（大吼）：真没法相信，你竟然搞砸了客户会议。

安德烈（停顿一下，然后用正常语调）：那不是我的错。

马文（大吼）：就是你的错，别推卸责任了。

安德烈（轻柔、缓慢地吸一口气）：我不喜欢你把自己的失误算到我头上。会议是你安排的，我以为你搞清楚了客户想讨论什么。

马文（不再大吼）：嗯，我本指望你搞清楚这个问题的，因为负责准备材料的人是你。

在第一版谈话中，安德烈没有在谈话技巧上花心思，马文的回答是："为客户会议准备材料是你的工作。"然而在这一版谈话中，安德烈改变了谈话的基调，这使马文很难继续表现得那么咄咄逼人，因为安德烈通过降低音量、话语轻柔以及深呼吸，有意将火气从整场谈话中剔除了。人们往往很容易对大声反驳的人吼叫，而对平和温柔的人则很难吼得起来。

安德烈的做法促使马文意识到自己的行为是毫无建设性的。在第一版中，他们的谈话更像是一场乒乓球赛，双方针锋相对，激烈程度随着每一次反击不断升级；而在这一版谈话中，尽管所说的话语没有改变，

但语调变了，使得双方的沟通效果大为改观。

当你发现自己陷入困境时，我的建议是，需要考虑做出改变的不仅是说什么，还有如何说。关于如何互动，以下是需要注意的几个可变因素：

·节奏——对话的节奏应该加快还是减慢？

·音量——你说话时声音有多大？你应该提高还是降低音量？

·打断——是你打断对方，还是对方打断你？

·停顿——在回答对方之前，你能否等一等，稍作沉默？

如果你习惯于讲话语速很快，请试着放慢语速。如果你习惯于提高嗓门，请降低音量。或者，如果你习惯于温顺地低声回话，请提高音量、果断作答。在对方说完话与你开口说话之间停顿一下，是改善一场毫无建设性的谈话的有效手段，而且这种手段尚未得到充分的利用。开口说话之前，请试着保持片刻的沉默，注意观察其效果。

在上述改变中，也许有的较难实行，比如，如果你天生容易在情绪激动时提高嗓门，那就需要调动自制力来降低音量。这样做也许会让你感觉“不自然”，但请记住，你的目的是通过改变自己来改善处境。如果你仍按以前的方式行事，问题就可能继续存在，所以请试试新招。你无须大刀阔斧地做出改变，你的沟通方式哪怕只是稍作改变，就有可能扭转全局。

超越谈话

扭转局势、摆脱困境的途径，不仅是通过改变说话的内容或方式。有时候解决困境不是靠说些不同的话语，而是需要做些不同于以往的事情，即改变行动方针。我们再以布莱恩的困境为例，他还可以选择几种其他方案来解决问题。

有一种扭转局势的办法是更换玩家。为了破解困境，布莱恩可以另找沟通对象：他不必直接去和雅各布谈，而可以选择去找自己的上司艾丽斯，征求她的意见，请她指点迷津。知道了布莱恩对分工问题的担

忧，以及这个问题可能对初级团队造成的负面影响，艾丽斯也许会主动就如何分工和管理团队加以指导，这必然会打破布莱恩与雅各布之间的僵局。这种策略可以在直接与雅各布谈话之前或之后使用，也可以三个人一起谈，或者绕开雅各布只与艾丽斯沟通。

第二种扭转局势的办法是，布莱恩可以设计一种清晰明确的制度来管理分工流程。比如，这种制度可以包括一套明文规定的分工准则、一个跟踪记录分工情况的在线电子表格，以及布莱恩与雅各布每星期开一次例会，商量初级员工如何分工。设计这种制度也许本身就能扭转局势，因为它既有助于解决布莱恩所担忧的问题，又不会让雅各布感觉负担过重。当然，这个解决方案要想达成最佳效果，必须得到雅各布对该制度的认可，即使这样，布莱恩单方面的行动肯定可以推动解决问题的进程，帮助他摆脱困境。

布莱恩的第三种选择是，改变自己在员工分工问题上的做法。每次启动新项目时，他可以找出可用的人手，径自分派任务，不与雅各布商量，就像雅各布以前所做的那样。布莱恩也许会发现，有些事情不经协商就执行，效率确实更高，可以最大限度减少用于与雅各布协商的时间和精力。或者，布莱恩单方面的改变可能会给雅各布造成不便，使他意识到缺乏协商精神所引发的问题。此外，与他的联席经理雅各布建立起一种简单的平衡关系（即形成一种双方都能够自行其是的局面），也许可以减少布莱恩对雅各布的怨气与不满。不管从哪方面看，布莱恩的改弦易辙都极有可能促成困境的改善。

第四种办法，布莱恩可以反思自己的情绪、调整自己的心态。他可以通过反躬自省来审视自己的反应，比如：这件事为什么使我烦恼？我是觉得雅各布的行为不利于业务发展，还是仅仅令我不快？我能否重新界定这个困境，好让自己不把它当作个人恩怨？我们将在第五章看到，平心静气、诚恳笃实地省察自己的反应和行为，也能够打开解决困境的大门，甚至不必与对方交涉。

最后的办法是，你永远可以选择抽身离开。如果所有的努力均告失败，布莱恩可以想办法转到公司内部的其他岗位，或者干脆找份新工作。从某种程度上说，这无异于放弃；然而记住自己拥有选择离开的自由，依然是于你有益的，因为这种选择是与绝望和阻力抗争、尽力改善境遇的另一种途径。

当你纠结于困境时，请记住，通过尝试不同的方法，你能够为自己设计出各种备选方案。以下几个问题有助你找到化解困境的备选方案：

·我是否能通过改变自己的沟通方式来改善谈话效果？

·为了改善谈话效果，我是否能改变自己的言辞？是否能向对方表达同理心？是否能说出自己的感受？是否能提出一个具体的解决方案？

·我是否能另找沟通对象来化解困境？

·我是否能用行动改善处境——通过做些不同于以往的事情，而不是通过谈话？

·我是否能通过反思自己的情绪和调整自己的心态来化解困境？

·我是否能离开这个环境，以此摆脱困境？

如果说身陷困境的感觉像是困在迷宫里找不到出路，那么意识到自己拥有多种选择，就如同突然间发现迷宫里有五扇[1]你可以打开的大门。你无法知道哪扇门通向出路，但是意识到自己拥有选择权，就足以激发出求变的意志和尝试的意愿。

总结

当你感到绝望时，当你认为毫无办法改善处境时，你知道自己陷入了困境，这种感觉会让人放弃努力。战胜绝望、积极主动地去尝试改变，是摆脱困境的基本路径。的确，不是所有的困境都能得到解决。暂且抛开疑虑、保持乐观心态，就可以让自己有机会搞清楚问题能否得到解决。暂且假设你的困境可以得到解决，你就可能尽心尽力地设法改善处境。

为化解困境而改弦易辙，并不表示问题全部因你而起。解决困境的关键不在于归咎于谁，而在于如何改进。我们每个人都有能力改变自身的处境，仅仅通过调整自己的行为方式就能办到。请记住这个了不起的发现：通过调整自己的行为方式就能够改善处境。它意味着无论与谁打交道，或者与之谈话有多么费劲，你单凭自己就有扭转局势的能力。

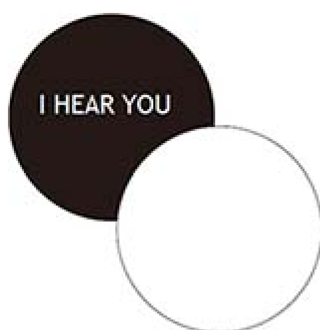
中国的道教创始人老子有句名言："千里之行，始于足下。"从停滞不前（感觉受困）到迈出第一步（改变自己），是至关重要的开局，它是本书中以下各章的基础。

而本章只是为做出改变搭建了舞台。在下一章，我将开始与你分享改变沟通方式的"秘方"，它将开启充满希望的新天地，哪怕你所处的是最难解的困境。

---

[1] 指上文"超越谈话"一节中所列举的布莱恩可以选择的五种方案。——译者注

第二章
换位思考



肯特是位出色的律师，在某大型律师事务所工作，是当地胜诉率最高的律师之一。作为顶尖的庭审律师，肯特声誉卓著，这是客户选择他的事务所做代理的原因之一。

然而在法庭之外，肯特有一大弱点：不善于安抚客户。在关键性庭审之前，紧张的当事人会与肯特面谈，寻求安慰；而心思专注于庭审策略的肯特却把大部分的谈话时间用于讨论案子里的漏洞，结果客户离开时比进门时更紧张了。收到这种反馈，肯特的回答是："听着，案子确实有漏洞，我不想隐瞒。再说，如果他们不放心让我办理这个案子，就不该委托给我们事务所。"

肯特的一位合伙人建议他尽量体谅客户的感受。肯特试着采纳这个建议，与一位客户做了如下沟通：

客户：肯特，快开庭了，我真紧张。

肯特：别紧张。我们得做好准备，要留意案子里的漏洞。这里有好几个漏洞。

客户：我太担心了，这案子关系重大，这场诉讼可能会让我输掉公司。

肯特：我明白你的意思，可是我跟你说过，这案子有漏洞。我们已经决定了不进行庭外和解，我认为这个决定是对的。再说，现在和解也晚了。我们应该谈的是庭审策略。

客户：我真担心。

肯特：我理解你的感受，不过别再想它了。就算出现最坏的结果，我们还可以上诉。

客户：上诉？那要耗上好几年时间！

肯特：你看，我理解你的感受，我知道你很紧张，难道不是你委托我处理你的案子吗？如果官司打输了，我们会上诉的。现在我们需要把精力集中在案子上。

毫不奇怪，客户对这次谈话感受不佳；肯特不善于处理客户关系的名声也未得到改善，对事务所颇为不利。我相信你能体会到肯特的左右

为难：他希望提升沟通技巧、驾驭此类困难的沟通，但又坚信自己应该对客户直言不讳。肯特陷入了困境。

肯特的合伙人建议他接受外部专业人士的辅导，聘请我来帮他解决这个问题。以下是我与肯特的初次谈话：

我：你认为问题出在哪里？

肯特：客户极度紧张，指望我安慰安慰他们。我已经尽量去体谅他们了，可那真的不属于我的工作。

我：你怎么界定自己的工作？

肯特：我是他们的律师，不是他们的心理咨询师。我的工作是打赢他们的官司，不是为他们做心理疏导。除了实话实说，他们不该指望我再多说什么安慰的话。

我：为什么不？

肯特：因为如果我满足客户的需要，分散注意力去安慰他们，可能就做不到让他们对案情一清二楚。比如，对方提出和解，我的客户需要清楚其中的利害，才有能力做决断。诉讼本来就有不确定性，他们必须理解这一点。

我：这就是你希望从自己的律师那里听到的话吗？

肯特：当然是。我要的不是心理咨询师，如果需要的话，我会专门雇人来为我做心理咨询的。我需要的是一个冷静、强硬的实干家来帮我打官司，而不是粉饰太平的人。

照此思维方式行事，难怪肯特会陷入困境，也难怪他表达同理心的尝试未能奏效。肯特不明白客户想从他这里得到什么，他觉得合伙人要求他表现得更体贴些，实际上是在要求他对客户隐瞒案子的瑕疵。他根本不明白患得患失的客户需要的是安慰，这种不理解表现在他与客户的沟通方式上。

在后来的一次辅导课上我发现，一个重要的电话就可以打破他的惯有思维。铃声响起时，看得出肯特一直在焦虑地等待这个电话。听完对

方的话之后，他说：“那是什么意思？不，我不是要你保证，我只想知道我出了什么问题……我明白你是医生，我只是太紧张了。好吧，再见。”肯特挂了电话，对我说：“这个医生真不可思议，我在等几个化验结果，担心得要命，我只想知道我是不是没事儿，可他根本不在乎我的感受，就会跟我说些我听不懂的医学术语，一点儿也不懂得安慰安慰我。这对他来说可能没什么大不了的，可是我满脑子想的就是这个。难道他不理解我的心情吗？他怎么就不明白呢？”

这是取得突破的绝佳机会，我抓住了时机：

我：我认为你的医生只是在对你实话实说。

肯特：没错，可这快让我崩溃了。

我：嗨，他又不是你的心理治疗师，他只是你的医生，他的职责是当个实干家，直言不讳地对你陈明利害，以便你选择治疗方案。

肯特：听着，我明白你是在拿此与我和客户的沟通方式相提并论，可这根本不是一回事。

我：为什么不是？

肯特：因为打官司只和钱有关，没什么大不了的，反正可以上诉。可这个关系到健康！比打官司重要得多，也更让人焦虑。

我：这话当然没错——对你而言没错。不过请记住，你当了三十多年律师，经历了那么多次庭审，已经不再害怕了。而对客户来说，上法庭可能是一次可怕的经历。

肯特：可能吧。可我也许不得不去做手术。

我：嗯，从外科医生的角度来看，他行医多年，与很多病人谈过话、为他们做手术，你只是其中之一。对他来说，你的治疗问题没必要大惊小怪，所以他当然得简明扼要了。实际上，假如这会儿我是在辅导他，他可能会用你前面说过的话来为自己辩解。

肯特：我明白你的意思了。

我：我并不是在为医生对待你的方式做辩解。我的意思很简单：关于怎

样谈论你的化验结果，你和你的医生有截然不同的观点，因为你们看问题的角度截然不同。而你与你的客户之间的情形同样如此，只不过角色刚好相反。

肯特：我从来没这样考虑过。

这次交流之后，肯特变了，他对客户体贴多了。虽然他依然是个精明务实的诉讼律师，依然坚持要与客户一起查阅案子的漏洞，但他也能做到对客户稍加安抚，缓解他们的恐惧感，最起码能够以同情的态度对待他们的焦虑不安。

那么，是什么改变了肯特？我们能从本例中学到什么，来帮助我们解决最棘手的困境？

改变思维方式

19世纪末20世纪初，中国近代伟大的资产阶级革命家孙中山说："天下事惟患于不能知耳，倘能求得其真知，则行之决无所难。"[1][2]改变你的沟通方式也可以遵循这一公式。你的言语和行动是结果，而过程始于你的思维。正如孙中山所指出的，训练自己的思维、获得真知是艰难的，但这种艰难的努力是通往改进的唯一可靠路径。

肯特所经历的是思维的转变，即视角的转换。视角（perspective）一词源自拉丁语，意思是"透视"。你透过晶状体看世界，它就像眼镜上的镜片或显微镜上的镜头那样，形成和过滤你所见的事物。它突出图像的某些部分，使之轮廓清晰，而其余部分则被忽略，成为模糊的背景。你的视角等同于你对某个问题或形势的观点，它随着许多因素而变，比如性格、经验、文化背景和专业训练。

你看待问题的方式至关重要，因为它决定了你如何对困境做出反应。你对沟通方式的选择取决于你的思维方式，除非改变思维方式，否则你无法真正改变自己的处事方式。好在转换视角是可以单方面做到的事情。如果你能够改变思维方式，就会为自己打开一个可以游刃有余地应对困境的全新世界。

请思考一下肯特及其对客户关系的看法。肯特自我定位为：拥有专

业技能的专家，受聘提供某种特定的服务。他首要的（也许是唯一的）职责是，为客户提供卓越的法律服务，除此以外的任何事情，比如照顾客户的情绪，都不属于其职责范畴。肯特确实认为，照顾那些外在因素对他来说是有风险的，因为那可能会分散其注意力，使他无法专心代理客户的法律事务。他不希望客户受情绪困扰，而是希望他们做好准备，全力以赴应对庭审。

肯特的观点当然是合理的，在许多情况下这恰恰是客户所想所需的。不过，肯特的视角妨碍了他接受客户和合伙人的意见。合伙人告诉他，应该对客户稍微体贴一些，但他根本无法理解客户为什么希望或者需要从律师那里得到安慰，因为他的思维方式一直在告诉他："同理心这东西是无关紧要的、危险的，我干脆不要管它，把精力放回我的诉讼工作上吧。"其结果就是肯特无法给出客户所需的那种安慰。

请对照来看看合伙人的观点。肯特的合伙人认为，肯特的职责既包括为客户提供法律意见和代理服务，也包括为他们提供咨询与帮助，以成功涉过诉讼的险途。合伙人还认为，作为法律顾问，肯特的服务范围当然包括照顾客户的情绪，虽然肯特绝不能让客户的情绪削弱他代理客户打官司的能力，但他应该尽可能照顾到他们的情绪，包括表达同情、展现同理心。

合伙人的观点同样是合理的，它也许反映了很多客户满心焦虑来找肯特时是如何（自觉或不自觉地）看待问题的。一旦肯特能从这个视角看问题，他也就能够与客户进行有效沟通了。肯特豁然开朗，能够更加照顾客户的感受，而不是喋喋不休地说些不会为客户带来安慰的话。这简直就像在锁孔里转动一把钥匙，然后一切随之改变。

肯特的豁然开朗是因为他有了与客户相似的经历：当肯特极度焦虑地与他所依赖的外科医生进行交流时，却未能从医生那里得到安慰，他顿时理解了自己的客户。发现自己与客户处境相似之后，肯特理解了他们的观点，并且由此激发出自己变通思维、打破僵局的潜能。

肯特在此之前竟会如此无视客户的恐惧或需求，似乎令人难以置信，其实这种情况相当普遍。人往往不明白（有时甚至不考虑）别人是从哪个视角看问题。人人都可能囿于己见，要想真正做出改变，我们需要突破障碍、换位思考。本书将为你展示实现思维突破的各种技巧，帮助你像肯特那样从困境中突围。

不同的视角可以共存

有一个笑话，说的是一对夫妇去找拉比调解他们的婚姻纠纷。拉比请妻子先讲，她用好长时间纤毫毕现地诉说了丈夫的缺点和劣迹。听她讲完，拉比沉吟片刻，捋了捋胡须说："你说的对。"这时丈夫不服气了，一个劲儿要求拉比听他说说，拉比于是请他讲。丈夫趁机批评妻子的行为，并为自己的所作所为辩解。他也说了好长时间，等他谴责完毕，拉比又沉吟片刻，然后说："你说的对。"此时，整个过程中一直在倾听、做记录的助手插嘴道："对不起，拉比，你先是听妻子说话，告诉她，她是对的。然后又听丈夫说话，告诉他，他是对的。他们怎么能都对呢？"拉比再一次沉吟片刻，对自己的助手说："知道吗？你说的对！"

我们可以用这则幽默故事来理解两个要点。第一，这对吵嘴的夫妻各有各的独特视角，他们在各自的视角之内确实是对的。换言之，各自对事情的描述均合情合理，遵循了逻辑的内在一致性，是站得住脚的。所以拉比诚恳地告诉妻子她是对的，告诉丈夫他是对的：鉴于他们是在各自的视角之内，以各自的方式看待问题，因此各自所言均合乎情理。

第二，拉比也同意助手的话，因为尽管夫妻各自的叙事均是自认为合乎情理的，但这并不意味着双方的观点在客观上是同等"正确"的。如果拉比的任务是在丈夫与妻子之间进行仲裁，而不是做调解，那么他不一定会认为双方的故事同样有说服力并简单地做折中处理。有可能双方都意识到了多种观点的存在，每一种观点都有其内在逻辑，却依然认为某一种观点在客观上比其他观点更有说服力。从这个意义上说，助手的话也是对的。

这是个不易理解的概念：相互对立的观点怎么会都合理呢？问题的核心是，在理解他人的观点与同意他人的观点之间，存在着本质的区别。

请看下面这个例子：尼克是Acme会计师事务所的管理合伙人。事务所设有多个部门，分管不同的业务领域，比如税务、审计和咨询，分别由部门主管负责。不同的部门主管负责各自的部门，而尼克的职责是确保整个事务所的持续发展与盈利。

尼克与税务部门的主管泰德关系紧张。泰德是业界的资深人士，已有35年的工作经验，是公认的税务专家和出色的管理者。自从20多年前

接管该部门以来，他一直将部门管理得游刃有余，确保客户得到最优质的服务、初级员工得到指导和培养以胜任更重要的职责。

然而近年来，税务部门开始走下坡路，失去了许多重要客户。尼克与泰德之间的分歧是，税务部门应该如何发展。尼克认为，事务所的企业客户越来越倾向于把税务服务视为一种商品，而不是需要专业知识的特殊领域，他们随时会为了省钱而把业务转到Acme的竞争对手那里，因此Acme需要不断寻找新客户来取代流失的客户。尼克希望泰德主动向潜在客户推销业务，并通过在业界会议上发言以及开展其他营销活动来提高事务所的知名度。

而泰德则认为，作为税务部门的主管，他的精力应该集中在为现有客户服务，监督并确保工作完成得无懈可击。把工作重心放在推销业务上的做法，有损于事务所凭借优质和出色的客户服务而赢得的声誉，也与事务所当初取得成功的经验背道而驰。

以下是泰德与尼克之间的谈话：

尼克：泰德，你应该出去活动活动，多揽些业务。

泰德：这不是我该干的事，而且也不是我们事务所做事的风格。

尼克：这就是你失去了那么多业务的原因。你现在的做法是行不通的。

泰德：你想让我做的那种事会毁掉我们的。我不在乎失去一半客户，如果降低服务质量，我们肯定会失去留下的那一半客户。

尼克：我知道你不喜欢出去推销，可是市场已经和你刚入行的时候不一样了。醒醒，面对现实吧，如今的会计师事务所就是这么干的。

泰德：我不是推销员。客户雇我当会计师可不是因为我擅长推销，而是因为我有本事把他们的税务管理得妥妥帖帖。你要求我改变的，不仅是我所做的事情，还有我的身份。

尼克：你真够倔的，这会毁掉整个税务部门的。

不用说，事情并无进展。尼克请我为他辅导一下如何与泰德进行更有效的沟通，以便说服泰德去招揽更多的业务。以下是我为尼克做辅导

时的对话：

尼克：请告诉我，我应该怎么说才能改变泰德的想法。

我：你认为他为什么那么强硬地反驳你？

尼克：我认为他没胆量出去推销，而且那也不是他喜欢干的事，他认为我们不那么做也能成功。可是他错了，我必须让他明白这一点。我怎么才能改变他的想法呢？

我：让我们先退一步，在讨论你应该怎么说之前，我们先来研究一下你的观点和泰德的观点。显然，你觉得行业趋势发生了变化，企业客户以前一般是常年聘用同一家会计师事务所，那种情况已经一去不返了。客户会流失，结果像Acme这样的事务所就得去四处招揽客户，以此拓展业务，否则也许仅能维持现有的业务量。

尼克：没错。

我：现在我们来看看泰德的观点。他是怎么跟你说的？

尼克：他说他不去推销。

我：对。可他为什么不去？

尼克：因为他不想去，也不喜欢那样。可是他必须去，否则税务部门会失去一大半客户。

我：我认为他的意思不仅仅是“我不喜欢推销”；我认为他的意思是，他不相信自己变成了推销员，客户就会有积极的反应。

尼克：其他事务所就推销得很成功，从我们手里拿走了很大的市场份额。推销是高级合伙人、尤其是部门主管的最重要职能。

我：我不是说泰德是正确的，我是说你需要了解他的出发点。按照泰德的想法，你是在要求他变成另外一种人。

尼克：我没有。

我：在他看来，这些活动表示他要从“会计师”变成“推销员”。你能理解那对他来说是多么巨大的变化吗？能理解他为什么抗拒这种变化

吗？

尼克：我想我能理解。

我：如果有人逼着你去做的事违背了你的自我认知，你也会抗拒，是不是？

尼克：那当然。有时候客户逼我采取有违职业道德、让我不安的立场，我就必须反对。

我：我认为这正是泰德现在所做的选择。如果你希望与泰德进行更有效的沟通，就应该明白他就是那样看待你的要求的。

尼克：好吧，这解释了他为什么一直这么固执。可是他对行业趋势的看法是错的，而且他对客户的恐惧完全是受到了误导。

我：我不是在谈论谁对谁错，我的意思很简单：如果你只顾一个劲儿说他错了，他自然会一直反驳你。你需要搞清楚他是怎样看待问题的。

尼克：我可以试着去做。

我：如果你能谈谈对方的观点，并表示你理解他所担心的问题，那你就能取得进展了。

上述辅导式谈话的目的，并不是说服尼克同意泰德的观点，而是帮助尼克理解泰德是如何看待问题的。这并不表示尼克认同泰德的观点，远远不是。其实，关于事务所应该如何适应变化中的市场，尼克的观点极有可能是完全正确的。然而尼克却困在了与泰德的争议中。尼克要想更加巧妙地与泰德进行沟通，就需要从泰德的视角看问题。

随后，尼克又和泰德谈了一次，效果与原先大为不同：

尼克：泰德，我想和你谈谈怎么拓展税务部门的业务。

泰德：行啊。不过你是知道的，我不想变成推销员。

尼克：这事儿我考虑过了，我想这么长时间你一直在反对，是因为你觉得我在要求你变成另一种人。

泰德：你说对了。我不想把自己的职业从税务主管变成首席推销员。

尼克：这我理解。如果有人逼我违背自己的意愿变成另一种人，我也会像你一样抗拒的。

泰德：对啊。我很高兴你能这么看。

尼克：我知道你是想把精力集中在客户服务上，而不是推销业务上，我希望我们能找到一个办法来把你的想法和我了解到的市场趋势整合起来。

泰德：你的意思是？

尼克：是这样，事实一目了然，过去几年里我们流失了很多客户，新增客户却很少，我相信你我都有决心扭转这种趋势。

泰德：那当然。这就是我主张提供顶级服务的原因。

尼克：我同意。不过，我们的竞争对手在业务推广方面下的功夫比我们大得多，靠抢走我们的业务壮大了他们的税务部门。我担心如果不跟上潮流，我们会被淘汰的。

泰德：可是为什么非得由我来做这事儿？

尼克：也许不是非由你来做不可。或许那些任务可以让别人分担；或许有个办法能让你既去推销又不觉得违背了自我定位。我的意思是，我现在明白了你不愿意去推销的原因，我想找个办法和你一起努力，而不是单单逼着你按我的计划行事。

泰德：听起来不错。

只有当尼克能够从泰德的视角看问题时，他才有可能与泰德进行更加有效的沟通，改变与泰德之间谈话的效果，从而将双方的讨论从输赢之争转化为并肩作战——寻找一种既适合泰德也适合事务所的方法去推销更多业务。但是请注意：尼克做到了有效沟通，同时又做到了不迁就对方、不放弃自己的观点。他依然认为锐意进取的营销策略是必要的，他要继续追求那个目标，而这要以他与泰德的良好沟通为开端。尼克化解了困境——他转变了思路，改善了谈话效果，现在他要与泰德合作，

寻找拓展业务的新途径。

变通思维

肯特和尼克（前述两个例子中的主人公）以及所有人都需要学习的是，如何从对方的视角看问题——不是以它取代我们自己的视角，而是把它与我们的视角相提并论。我们需要学习如何同时从多个视角看问题，这不是由“错误思路”转到“正确思路”，而是由仅从一个主观视角看问题转到从多个主观视角看问题。这就是摆脱困境的换位技巧（meta-skill）。

我将这种换位技巧称作“修炼思维的柔韧度”。思维好比是肌肉，拉伸的次数越多，它就锻炼得越加灵活柔韧。你也许见过瑜伽大师，他们通过多年的练习，练就了令人惊叹的柔韧度，可以将肢体扭曲成各种姿势。

变通了的思维可以将自己轻松地“拉伸”到许多不同的思考角度，每次都从不同的视角看问题。思维变通能力的提高同样来自锻炼，你越频繁地“拉伸”自己的思维，它就越发机敏灵活，并随着时间的推移产生累积效应。在练习从他人立场看问题的过程中，你的思维能够达到更高的灵活度和更强的换位思考能力，甚至能够从那些你所不认同的立场看问题。

拓宽视野

培养换位思考能力，有助于扭转各种各样的困难局面。有时，就像尼克的例子所呈现的，转换视角有助于你更巧妙地驾驭谈话，哪怕你依然持有转换视角前的观点。与尼克形成对照的是，肯特做出了改变，更加理解和体贴客户了，并且在新的沟通方式与他以前的观点之间取得了平衡——既对客户展现了同理心，又在庭审前与客户一起剖析了案子的漏洞。

有时，视角的转换能够显著地改变一个人对问题的看法。智商极高的路易莎是某大型企业的高级经理，她需要对自己得到的反馈意见进行

反思。路易莎又一次与晋升副总裁职位的机会失之交臂，当她询问原因时，老板说：“路易莎，这与你的专业技术、职业道德或者对公司的忠诚度无关，人人都承认你效率有多么高、对业务的贡献有多么大。只是你处理人际关系的技巧有问题，你的下属都说你根本不听他们说话。如果你想升职，就得改变大家的看法，大家希望你是个能听听他们说话的人。”

路易莎是个雄心勃勃的人，她决定聘请一位私人教练来帮助自己获得升职。第一次面谈时，路易莎向教练解释了她的问题，并讲述了老板的意见。最后，路易莎对教练说的话暴露了她的意图：“我想请你教教我怎么才能显得是在听别人说话。”

“对不起，你说什么？”教练说，“你难道不想学习怎么真正倾听别人说话吗？”路易莎答道：“天哪，不想，我没时间听每个人诉苦或者听他们出馊主意！我只需要学会技巧——肢体语言、面部表情之类的——好让我的下属觉得我在听他们说话，那样我就可以升职了。”

我们大可对此一笑置之，当然不可以教人如何对别人做倾听状，人们是能够识破伪装的——虽不见得马上露馅，但久而久之，路易莎的同事就会意识到她对别人的话仍然听而不闻，只不过是更善于伪装，摆出一副倾听的姿态罢了。

路易莎的问题是，她试图改变自己的举止，而视角却原封不动。这是行不通的。肯特最初试着去体贴客户，说了许多人们用来表达同理心的常见词语，比如“我明白你的意思”或者“我和你有同感”。但这对他没用，对路易莎也不会有用，读者朋友，这对你也不会有用，除非你首先在内心进行改变。

路易莎做出倾听姿态的最好办法是什么？是真正倾听！然而要做到真正倾听，路易莎需要换个思路看待她与下属之间的日常交流。如果我是路易莎的教练，我会这样与她沟通：

我：路易莎，为什么你不试着真的听听下属说话呢？

路易莎：我没时间。

我：为什么这样讲？

路易莎：他们带着问题来找我，而我知道怎么解决，我会告诉他们解决方案，可他们不但不感谢我，反而生我的气。他们想花十五分钟时间对我讲一遍问题的所有细节，跟我聊聊他们的思路之类的东西。我的不少下属都想这样占用我的时间，我耗不起那个时间，我太忙了，还有别的事情等着我做呢。

我：也就是说，节省时间是你最关心的问题？

路易莎：不仅是时间，还有精力，听他们诉苦真是很累。我解决了他们的问题，这难道不表示我关心他们吗？我可没兴趣与他们促膝长谈。

显然，路易莎对自己与下属之间谈话的看法成了她的绊脚石。她把那些谈话看作纯粹为解决技术问题而进行的沟通，所处理的是需要完成的工作。下属想要与她聊聊他们的思路、花时间与她讨论事情，在她看来是牵扯精力、浪费时间。

为了做出改进，路易莎需要重新界定她对那种谈话的看法。请看以下对话：

我：路易莎，我理解你为什么不愿意听下属说话。你可能觉得那是在浪费时间、消耗精力。

路易莎：确实如此。

我：而且我认为，只要你认定了与下属谈话是浪费时间，那么即使我教给你“表现出倾听状”的技巧，也早晚会露馅的，大家会看出来你不是真的在听。

路易莎：好吧，那我就不知道该做什么了。我想升职，可也不能为了升职而没完没了地浪费时间。

我：依我看，也许你应该在脑子里重新界定“花时间听下属说话”是什么意思。

路易莎：怎么做？

我：你觉得那样浪费时间，是因为你只考虑了谈话的具体结果——解决

他们的问题。因为谈了一分钟你就回答了问题，后面的十四分钟没有激发你想出不同的或者更好的答案，所以就成了一种浪费。

路易莎：多数情况确实如此，感觉像是一种巨大的浪费。

我：可是你与下属之间还有更多可交流的东西，不只是在工作问题上给出正确答案。你忽视了这个与下属改善关系的机会，或者反过来说，你忽视了自己的行为方式对双方关系造成的损害。

路易莎：这话是什么意思？

我：某位下属带着问题来找你时，这里实际上涉及两个问题：一个是需要解决的具体问题，另一个是你与下属之间的关系。你似乎擅长解决问题，但往往完全不在意与下属之间的关系。当你拒人千里之外时，下属会有被漠视、被贬低的感觉，双方的关系就搞不好。但如果你多花点儿时间和他们谈谈，关注他们，你的那些时间是不会“浪费”的，你可以把那些时间投资到问题之外的事情上，投资到改进与对方的关系上。

路易莎：我明白你的意思了。不过，按照你的建议去做，对我来说实在别扭。一旦我想出答案，就会本能地脱口而出，然后去忙别的事情。继续谈下去，我会感觉怪怪的，而且还要占用太多的时间，我可没那么多时间。

我：你不必没完没了地谈话。我明白你不想花掉足足十五分钟时间，不过也许你可以用五分钟和下属谈谈。而且，如果你不把这多聊几句的时间看作“浪费”，而看作一种投资的话，或许就不觉得那么别扭、那么烦人了。我们可以一起研究，寻找一种风格和节奏，一种你觉得合适的方式，来把握你与下属之间交流的分寸。但是在我们这样做之前，我想问一下：你愿意这么做吗？你觉得这像是值得投资的东西吗？

路易莎：我觉得是。我愿意和下属建立更牢固的关系，我相信你建议的办法会有帮助。再说，这正是老板让我做的事情。那我们就试一试吧，我确实想升职。

在思考如何解决困境的过程中，路易莎不仅发现了一个新的视角，而且采用了它。她开始明白，她与下属之间的交流既关乎工作又关乎双

方的关系。以这种方式重新界定问题，等于给局面带来了转变的契机。实现了思维的突破之后，下一步是帮助路易莎在仔细倾听对方的同时，合理掌控谈话的时间。

思维的转换使路易莎欣然满足了下属想与她多谈谈的愿望，这是转换视角所带来的一种可能的结果。与此不同的是，尼克依然坚持己见，认为其会计师事务所应该多去推销业务。他仍然不同意税务部门主管泰德的观点，但能够更加明智地解决泰德的恐惧感——担心被迫变成与其自我认知相悖的那种人。对于庭审律师肯特来说，转换视角使他能够真正体谅客户，甚至可以在安抚客户的同时，推动他们对诉讼事务做出清醒的决定。

以上三个案例的共同点是，沟通的改善源自内在的思维转换，三例中的主角都由此摆脱了困境。这是沟通的基本技巧，即换位技巧，哪怕陷入最棘手的困境，你也可以借助它来打破僵局。

什么是“锦囊句”？

谈到沟通技巧，多数人注重的是言辞——说什么话和怎样回答。你大概看得出来，那不是我的信条。我认为言辞是思维过程的结果，而不是思维过程的驱动力。但是鉴于这种看法太普遍，我想花些时间明确解释一下我的观点。

客户盖尔请我为一群新升职的经理讲解沟通技巧。她觉得这群人常常纠结于如何传达强硬信息，所以为他们开设了一个研讨班，并希望研讨班是务实的，于是提出了这样的要求：“你能给他们列出三种最佳开场白，用来启动一场困难的谈话吗？我还希望研讨班结束的时候他们能学会一些表达负面意见的技巧。也许我们可以搞一份如何说不的‘十佳句式’，或者说出强硬信息的‘五大绝招’。”

虽然盖尔索要“十佳句式”有点儿急功近利，但她对于具体建议的渴求却是合理的。与许多管理人员一样，盖尔要求得到一个“沟通公式”，即一套适用于处理棘手局面的机巧之语。但我反对沟通公式，理由有三：

其一，不存在适用于所有情境的公式。假设我需要简洁地直接

告诉我的同事，我将在月底休假。如果是通知下属，我会说：“我准备月底休假，去参加亲戚的婚礼，这些是我外出期间需要你处理的事，要是有什么问题，随时告诉我。”如果是把自己的打算告诉老板，我会说：“我家亲戚在月底结婚，我想休假去参加婚礼。我定了个计划，安排别人在我外出期间代行我的职责。我想让你知道我的打算，看看对此你有没有什么疑问或者担心的事情。”虽然两种说法都简洁而直接，但措辞和语气根据不同的谈话对象而做了调整。对老板使用不容置疑的语气很可能会触怒她，对下属使用恭敬的语气很可能有损我的威望。

因此，困境千差万别，某人在某个语境中学会使用的“恰当”话语，用在另一个语境中可能就错了。等级、关系的性质（私人关系或工作关系）以及谈话对象的性格等可变因素，都会影响到如何措辞。恰当的措辞永远需要视语境而定。

其二，公式不考虑使用者的性格、风格和文化背景。我总是吃惊地看到有些书提供了具体的言辞，而没有认识到那些言辞并不适用于所有读者。不同于那些由弹性材料制成的“均码”手套，可拉伸成任意尺码，直至完美吻合穿戴者的手型，我不知道有什么词句可以普遍适用于任何人。人们应该采用符合自己的个性和风格的沟通策略。

其三，沟通公式是对努力做出真正改变的一种干扰。那些话最终会变得一文不值，因为当人们藏在套话的后面，把它当作借口，宣称自己正在做出改变时，其实什么都不曾改变。沟通公式不会帮你摆脱困境；如果说沟通公式有什么作用的话，那就是让你嘴上说着自认为正确的话语，思维却未曾转换，从而使你在困境中陷得更深——你会觉得自己已经什么办法都试过了，但眼前的困境不会有真正的改善。

转换视角，写下自己的“锦囊句”

锦囊句好比是沟通技巧中的棉花糖，它轻巧、便捷又有趣，却华而不实。与之相反，转换视角如同吃菠菜——难以接受、需要自律，但对身体有着长远的益处。

转换视角不仅是真正改变沟通方式的前提条件，也有助于你在任何困境面前都能够想出巧妙的应对措施。用烹饪打个比方，厨艺高手知道

如何烹制美味、健康和有营养的食物，任何人都懂得品尝食物，尝得出厨师的技艺有多精湛。可是怎么才能成为厨艺大师呢？我有一位学习烹饪艺术的表哥，他告诉我说，在烹饪学校并不是学菜谱，而是掌握基本技能，比如刀功、炖、烤和煎。一旦厨师掌握了这些基本功，根据这样那样的菜谱制作美食就会易如反掌。在烹饪大师的成才之路上，菜谱的作用是微不足道的。

同理，沟通之难不在于找到合适的词语，即合适的“菜谱”。词语当然重要，它是我们交谈时对方听到的东西，但是准备一份正确的和错误的话语清单来提醒自己说什么和避免说什么，则并非正途。烹饪大师不仅能照着任何菜谱做菜，还能随机（并根据周末时冰箱里所剩的东西）自创菜式。沟通大师不会将心思集中在关键词语上，而是在开口谈话之前，就已采用了至关重要的基本技能来帮助自己获得成功。在本书中，我希望帮助你掌握这些能够实现高效沟通的基本技能。一旦你掌握了它，自己想出合适的词语就会易如反掌。

厨师的基本技能在于烹饪技巧，改善困境的基本技能在于转换视角。如果你能掌握它，就能够根据你所遭遇的对话者和语境随机自创“锦囊句”。

总结

在本章中，我们发现解决困境的阻力主要在于我们的思维。欲改变沟通方式，就需要变通思维，公式和套话都不起作用。

起作用的是，学会从对方的视角看待困境。这种视角的转换可以帮你激发潜能、改变沟通方式。我将这种技巧称为“变通思维的能力”。要想获得变通的思维，就需要以真诚、开放的心态转换视角。你应该吃下自己那份菠菜。

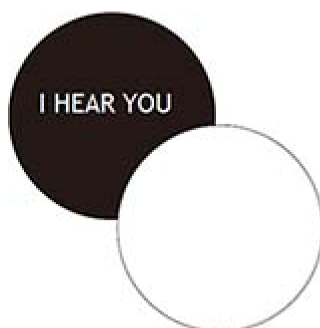
以下各章将讲述变通思维的具体技巧。但首先，我们需要更深入地探究为什么变通思维会如此困难，以及人们为逃避它而形成的复杂的心理防御机制。

---

[1] 语出孙中山所著《建国方略》，全句为：“天下事惟患于不能知耳，倘能由科学之理则，以求得其真知，则行之决无所难。”——译者注

[2] 印尼总统苏加诺（Sukarno）在《冷战文件和亲历者口述实录》（*The Cold War: A History in Documents and Eyewitness Accounts*）第350页引用此言，尤西·M·哈尼马基（Jussi M. Hanhimaki）和奥德·阿恩·维斯塔德（Odd Arne Westad）编辑，牛津大学出版社（Oxford University Press），2004年于牛津出版。

第三章
克服自己的防御心理：推倒防御工事



埃里克斯向公司的人力资源经理霍莉投诉自己的私人助理：“已经三个月了，她还是把我的日程安排得一团糟。她不知道哪些会议应该优先安排，或者分配多少时间——安排任何日程之前她都找我商量，这与雇用助理的目的完全背道而驰。我简直要疯了！”埃里克斯找霍莉谈话，是为了请她给自己换个新助理，换个能胜任工作的。

霍莉不愿意那样做。埃里克斯现在的助理安妮是他今年换的第三个，前两个也都任期未满——其中一个刚工作一个月就辞职了，另一个入职三个月后被解雇。而且，安妮以前的雇主对她的评价都很高。

霍莉向埃里克斯的同事（包括他的前助理）了解情况，得到的却是另一种说法：埃里克斯是个难以共事的人，对于如何安排日程、何时安排会议都有令人困惑的独特规则。比如，他想把所有的客户会谈安排在上午10点至中午之间，重要客户除外，他们可以在上午9点至11点之间来访，但星期二不行，除非有急务。此外，埃里克斯从不花时间和精力解释一下他那套规则的实质含义，即何为重要客户，因此很难知道他想怎么安排日程。如果助理请他指点一下，他就说：“这全凭直觉，聪明人干上一段时间就应该弄懂了。”对于什么事务应优先安排，埃里克斯的标准不仅苛刻，而且毫无规律，加上他不肯花时间指点别人，当然会一直对自己的助理不满意。

霍莉觉得问题肯定与员工的素质无关，而是出在埃里克斯身上。她试着对他提起这个问题，但他完全予以否认：

霍莉：埃里克斯，我认为我派给你的助理素质都相当好。

埃里克斯：并不好，这些人什么事都不会做。

霍莉：也许你需要多花点儿时间教教他们，让他们知道你想要什么。

埃里克斯：我确实花了时间教他们，可是他们想让我手把手地教他们。我没时间为了这个或者那个日程冲突不停地答疑。如果他们不能主动去搞明白，那这份工作就不适合他们。

霍莉：你看，这是你今年用的第三个人了。你真的认为他们都不称职吗？也许问题与你的期望值也有关系。

埃里克斯：我认为你设的起薪不够高，招不到适合这个职位的那种有才

华、懂技巧的人。你派给了我三个不合适的人，他们我谁都不要，不能因为这个就说我的标准太高了。问题出在应聘者的素质上。

霍莉：这么说，基本上都是别人的错，你一点儿改善现状的办法都没有？

埃里克斯：我不会那样说话的，不过基本上是这个意思。

埃里克斯陷入了恶性循环，他无法与任何一位助理共事。作为中立的局外旁观者，我们觉得事情似乎一目了然：问题出在埃里克斯身上，他的要求不合理。然而埃里克斯不这么看，他极力否认自己对困境负有责任。在与人力资源部门的霍莉谈话时，他刚愎自用，不肯考虑别人的观点。

如果转换视角是轻而易举的事，我就不会写这本书了。转换视角并不容易，实际上还相当困难。本章探讨了困难的原因，从而为后面各章详述克服这些障碍的实用技巧与策略奠定了基础。

有个笑话说的是一位足球运动员总是出错，搞乱比赛，把其他球员弄糊涂。教练越看越气，最后问这倒霉蛋：“你是无知呢，还是压根儿就不在乎？”球员答道：“教练，我不知道，我也不在乎。”

转换视角的困难通常可分为两类。第一类与被动的无知有关——人们意识不到自己还有什么视角，也意识不到别人或许对事情有不同的看法。第二类与主动的漠视或抗拒有关——我们不在乎对方可能会有不同的看法，我们只愿意按自己的方式考虑问题。

视角实际上是看不见的

视角如同你观看世界的物理镜头，你是透过心理镜头——你的视角——来阐释和理解你所体验的事物。

但正因为你的视角是你用以观看世界的镜头，所以视角本身很难被看到。好比使用你的相机去给你的相机镜头拍照片，你需要先拆开相机，取出镜头，可是你又如何拍照呢？我们透过我们的视角注视世界，却很难注视我们的视角。因此我们难以认识到自己的视角只是世间众多

视角中的一个，更别提去探寻其他视角了。

请看以下情形：艾琳和莉萨是好朋友，刚刚大学毕业。艾琳住在波士顿，莉萨住在纽约。虽然关系亲密，但二人的性格却大相径庭。艾琳极其开朗、喜爱社交，有一大堆朋友。她与几位室友合租了一座大房子，享受着集体生活。她喜欢款待客人、旅行访友，她喜欢群体生活、爱热闹，朋友越多越开心！

与之相反，莉萨却是典型的内向性格，住在曼哈顿的一套单间小公寓里，她喜爱这里清静安宁、不受打扰的氛围。莉萨也喜欢与朋友共度时光，但是更愿意一对一地小聚，而不是与一大群人聚会。她对好朋友极为忠诚，总是想方设法支持他们。

艾琳和莉萨的沟通风格也不同，艾琳说话直截了当，而莉萨则比较谨慎委婉。

现在来看看这两位女士是怎样交谈的：

艾琳：嗨，莉萨，今天过得怎么样？

莉萨：好极了。你呢？

艾琳：我挺好。听我说，我们女生联谊会下星期要在纽约来个校友大聚会，我打算去纽约。我周末住你那儿行吗？我想我们可以趁这个好机会一起出去逛逛。

莉萨：嗯。（停顿了一下。）我很愿意，只是我不知道这个周末行不行。如果这个周末对你来说真的最合适，我猜我也许可以把事情另作安排，不过这会儿还说不准，我得核实一下。

艾琳：好，太棒了。谢谢。

由于性格和行事风格迥异，艾琳和莉萨是带着不同的视角进行这番沟通的。她们透过截然不同的镜头来理解谈话，结果对于此次对话中所传达的信息，艾琳和莉萨得出了几乎相反的结论。

艾琳认为莉萨会很高兴她的到来，只需要核实一下自己的时间是否合适，这符合开朗乐群的艾琳平素看待事物的视角。为了印证其看法，

她可以援引具体的事实，比如莉萨所说的："我很愿意"和"我也许可以把事情另作安排"。站在艾琳的视角来考虑，其结论完全合理。

与之相反，莉萨觉得已经委婉却明显地向艾琳表示了自己在周末有所不便，这符合她平素内敛多思、不愿得罪人的性格。为了印证其看法，她可以指出的事实是，自己在回答艾琳之前犹豫了一下，说："只是我不知道""我猜我也许可以"和"这会儿还说不准"。以莉萨的性格和风格来看，其结论也完全合理。

两位朋友的视角相距甚远。对莉萨来说，让艾琳留宿是件强人所难的事；对艾琳来说，周末留宿没什么大不了的。由于看问题的出发点不同，她们各自听取的谈话内容也就不同，双方对谈话的解读都能自圆其说。

请问，你认同哪种性格？你是否觉得艾琳应该善解人意地听懂莉萨含蓄表示的自己在周末有所不便？或者，你是否觉得莉萨应该更加坦率地表达自己的想法，因为她不能指望艾琳会读心术？你的性格、文化背景和沟通风格塑造了你的视角，你又透过视角解读对话，乃至解读你最后从中得出的结论。正如从这场谈话可以看出对话者的性格，从你对这场简短谈话的态度也可以看出你的性格。

视角问题之所以如此复杂，在于其所根植的背景。艾琳谈话时不会提醒自己："我是个直截了当、开朗外向的人，这种性格影响着我怎样理解莉萨所说的话。"莉萨也不太可能想到："我比较委婉含蓄，所以我的意思也许完全被误解了。"在此情境中，每一方只以自己觉得合理的方式进行交流。

这两位朋友在沟通确认周末安排的时候会发生什么？问题是不会轻易消失的。假设艾琳打来电话继续谈周末的事，只为确认一下她与莉萨的安排是否一致：

艾琳：我想接着说说上次谈的事，我真的想这周末去你那儿，如果你不方便就算了。你核实过这周末你是不是方便了吗？

莉萨：还没核实呢。

艾琳：唔，你怎么想的？

莉萨（叹气）：我想没问题吧。

艾琳：太好了。

此番谈话之后，艾琳想的是："真高兴这事儿定下来了。"莉萨想的是："她太强人所难了，难道她不明白我的暗示吗？难以置信她听到我那样说还要过来。"

在后续谈话之后，二人之间的理解鸿沟依然存在。这令人遗憾，但出现这种情况也在情理之中。如果我们更深入地探究双方的视角，就可以理解她们之间为什么会存在理解的鸿沟。如果由我来辅导，我或许会这样与艾琳沟通：

我：与莉萨的谈话你有什么感觉？

艾琳：感觉挺好的，我很高兴这个周末她也方便。

我：你有没有觉得她对此有点儿犹豫？

艾琳：没有啊。我知道有时候得促使她多和别人交往，我不介意由我来促使。我们俩的聚会一般都是由我提议，不过每次小聚我们总是很开心。

我：她听起来似乎不那么肯定。

艾琳：嗯，那只是在刚开始的时候。所以我才会特意对她说，如果她不方便就算了。我直截了当地问她是怎么想的，如果她说不行，我也不介意呀。我甚至又打了电话确认是否可行，当时她可以有话直说，但她没有说。那就表示没问题。相信我，这情况以前发生过。

我：可是没准儿她不好意思直说？

艾琳：我们是闺蜜，她知道可以和我实话实说。她说会设法把事情另作安排，所以那显然不是什么大事儿。我认为你过度解读莉萨的话了。

艾琳没有意识到自己与莉萨的不同步，当我提醒她莉萨可能另有想法时，艾琳为自己的观点辩解，甚至不明白我在说什么。艾琳解释说自

己没有会错意，转而坚称我“过度解读莉萨的话了”。这并不是因为艾琳不够豁达，她只是无法超越自己的视角。实际上，她甚至无法想象莉萨会言不由衷。

莉萨遇到的也是同样的问题，只不过她的想法刚好与艾琳相反。请看下面的对话：

我：与艾琳的谈话你有什么感觉？

莉萨：说实话，我觉得挺烦的。

我：为什么？

莉萨：因为艾琳竟会这么强人所难。我很爱她，可她就是不明白我是在拒绝她。

我：你的意思是什么？

莉萨：我基本上是在告诉她不要来了，可她一个劲儿地催着这事儿。

我：你认为自己对她说清楚了吗？

莉萨：绝对说清楚了。

我：你为什么不直接说“你看，这个周末不合适”？

莉萨：嗯，我觉得已经清楚地表达了这个时间对我不合适。不管怎么说，她催得这么紧，可见这事对她很重要，所以我会想办法成全她。我不想轻易对朋友说“不行”。

我：可是没准儿她更希望你直言不讳地明言。

莉萨：直言不讳不是我的风格。而且，我认为你对这事儿的解读是不对的。艾琳确实需要在这个周末过来，所以我会想办法成全她。

改进沟通效果的努力撞上了莉萨的视角这堵墙。她不知道自己“直说”的话语艾琳是听不出来的，也难以理解艾琳可能愿意、甚至期待莉萨更加直率地谈谈对艾琳来访的想法。实际上，莉萨认为自己是乐于助人的，她把艾琳的直截了当看作“确实有所需要”的表示，因为按照她的含

蓄风格，只有在绝对必要的时候才会去“强人所难”。

为什么在确认时间安排的谈话中没有把事情说清楚？因为这对朋友之间的谈话局限于狭义上的问题，即艾琳是否可以在周末来访，却未谈及广义上的问题，即双方为人处世的风格不同。而且，谈话时双方囿于各自视角的阻隔，所说的话和所听取的话都由各自的镜头做了过滤。双方沟通风格的差异（即艾琳的直率与莉萨的含蓄之间的差异），未曾得到讨论，甚至未被注意到。

假如这种情形长期一再发生，莉萨经常违背自己的意愿接待艾琳，那么她在应酬时即使极力掩饰厌恶情绪，也会流露出几分，这就让艾琳搞不明白莉萨为什么如此不高兴。不难看出，这种重复性的消耗可能会损害她们之间牢固的友谊。这两位善意的朋友怎样才能够克服彼此的差异，在周末问题上达成共识呢？正如第一章所说，她们之中必须有一方做出改变，才能够化解困境。

首先，她们需要加以考虑的事实是，对于双方所使用的语言，她们有不同的理解。她们需要变通各自的思维，认识到是视角的差异导致了她们之间的误解。

一旦她们能够有意识地思考视角这一宏观问题，就可以进入下一步——开诚布公地讨论具体问题。如果她们讨论问题时能够跳出各自的视角、承认并弥合双方的分歧，就能够改善其交流效果。

在沟通中，这样的改善可以由其中任何一方发起。莉萨可以这样说：“我这个周末不太方便，可是我很难开口这样说，因为我不想拒绝你或者令你失望。不过我觉得还是应该直截了当地实话实说，虽然这不是我的性格。这个周末对你来说很重要吗？我们能不能另找一个更方便的时候？”或者，艾琳可以说：“莉萨，我听出来你有点儿勉强，其实我不介意你说不，可能你也不愿意伤我的感情。我可能是有点儿强人所难，有时候不请自来，可是我不想让你感觉不方便。你对周末的真实想法是什么？我真的希望你对我实话实说，尽管说吧，我不会觉得失望的。”这样一来，可以将谈话从透过各自视角的交流变为谈论各自的视角。

通过澄清双方的观点，莉萨和艾琳可以找到更多的选择来为周末做安排。莉萨既不必害怕说不，也不必在周末受煎熬，而是可以坦言自己周末不方便待客，然后与艾琳一起商量个最好的办法——或许她们可以

调整安排，以便艾琳能留宿，但是要以莉萨能接受的方式。同样，艾琳不必忍着不再要求到莉萨那里留宿，也不必忍受莉萨看似没来由的不友好态度。她可以想清楚是否值得请求莉萨留自己住下，或者是否能住到另一位朋友那里，这样既能与莉萨共度时光又不必在其公寓留宿。将谈话推向宏观层面可以促成一场坦诚的对话，两位朋友可以谈谈使她们陷入困境的原因是什么，进而各抒己见商量出一个好办法。最终也许还可以共度一个更加愉快的周末。

对于视角的存在不再茫然无知

莉萨和艾琳都不是有意识地力图避免从对方的视角看问题，她们只不过没有意识到，是彼此的视角差异造成了双方的困境，她们并非故意忽视彼此的性格、偏好和风格对于双方关系中时而出现的问题所起的作用。

看清一个人的视角（即注视我们观看事物的镜头）是困难的。之所以困难，部分原因是我们的视角看起来并不像视角，而像是客观现实。人们很难对这个想法泰然处之：我们对于自身困境的看法实际上是主观观点。哈佛商学院的克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）开发了一种名为“推论阶梯”（Ladder of Inference）的工具，可以帮助我们弄清这种区别。[1]“推论阶梯”描述了人们如何思考和理解自身的经验。我在此阐述这一理论是有特殊用途的：帮助我们厘清客观现实与观点之间的概念区别。

阿吉里斯所比喻的阶梯包含递升的梯级，每一级指的是人的思维过程的一个步骤。我将这个原创概念简单概括为三个梯级：数据、解读和结论。

最低的梯级是数据，指的是人从环境中吸收的所有信息。世界充满数据，你所见、所听、所读取和所经历的任何事物都是信息。实际上，外界的信息之多，令人应接不暇，无法全部吸收。所以你的大脑承担着重要任务——过滤那些信息，即保留重要数据、滤出无足轻重的数据。因此，阶梯的第一个梯级（数据）是世界上实际存在的所有信息的一个小子集。只有那些经过大脑过滤、进入人的潜意识（conscious awareness）的数据才可能被人们用于思考。

比如，当我登上一节拥挤的地铁车厢，信息立即纷至沓来——人们穿戴什么、在做什么、在与谁交谈。我不可能全部将其吸收，而是在大脑中过滤信息，我所注意的是两件事：第一，哪些人看起来有点儿疯狂、应该避开；第二，哪里有空位可坐。其余信息则被过滤掉，甚至不会进入我有意识的思考过程。

再上一个梯级是解读，即对收集来的信息进行思考、确定其含义的过程。比如，在地铁车厢里，我看见一个空座位，旁边坐的那人微笑着与我目光相接。我所注意到的这一微笑，就是数据点（data point）。但是我如何解读它呢？我可以认为微笑表示那人是友好的，也可以把在地铁上对陌生人微笑解读为此人有点儿“不对劲”。当我试图判断哪种解读更准确时，就会搜寻更多的数据，比如此人的穿戴以及正在做什么。于是收集数据和进行解读的过程不断循环往复。

最高梯级是结论，即吸收数据和解读数据的结果，它引导人们对某个问题形成观点或者做出决定。在我的例子里，结论可能是坐在此人旁边是安全的（或者不安全的）。

“推论阶梯”是一个相当直观的模型。实际上，我猜你读到这里时会这样想：“是的，说得都对，可那又怎样呢？”这个“那又怎样”正是阿吉里斯的模型所强调的关键点：我们也许没有类似的经历，但我们思维过程的每一步都带有主观性。

我们先从数据说起。数据似乎是客观的，事实就是事实，对不对？对。但关键不在于世界上真正存在着什么事实，而在于我们注意到并记住了什么事实，对我们来说这才是存在着的事实，其余的都作为噪声被过滤掉，不会对我们的思维产生影响。这个模型清楚地表明，数据的收集过程是主观的，受到收集者动机的极大影响。在地铁上，我寻找一个安全的座位，因为那对我来说很重要，我所吸收的数据体现了那种意图，其他的一切几乎都被排除在外。可是假如进入地铁车厢的是一位警察，又会怎样做呢？她很可能会搜寻非常不同的事物，比如可疑包裹或者疑似扒手。其结果是，她的数据集显然与我的不同。如果是地下铁路局的雇员，又会怎样做呢？他很可能会收集另外的数据，比如列车是否准时、拥挤程度如何，以及地上有多少垃圾。三个人可能同时待在同一节车厢里，但注意到的却是截然不同的数据。这表明他们各自掌握着一组互不相同的“事实”并用来思考，结果就可能得出不同的观点。

解读阶段也有极强的主观性，在这个阶段，我们运用思维来处理我们注意到的数据。你可以将数据与解读之间的区别看作事实与意义之间的区别。事实是客观的、可以证明的。如果我在地铁车厢内用一架摄像机记录下我环顾四周时所看到的一切，就可以证明这一事实：旁边有空座位的那个人朝我微笑。但事实并非事情的全部，甚至不是事情最重要的部分。判断一个又一个事实表示什么意思，是我们在世间行走的基本能力。对事实进行分析，以勾勒全局、叙述事情、做出决定——这是人们每天、每时每刻、迅速地并且往往下意识地在做的事情。

在列车上，我观察着某位高声说话的人。提高音量表明此人咄咄逼人吗？兴奋吗？得意忘形吗？听力不好吗？实难确切地知道。不同的人对同一个数据点的解读可能大相径庭，许多可变因素影响着人们倾向于如何解读数据。文化即是一例。提高音量在美国与在意大利南部所表示的意思大不相同。性别、年龄、性格，所有这些可变因素都影响着人们如何解读数据。

偏见也会影响我们对于所吸收数据的解读。社会心理学家记录了影响人们收集和分析信息的许多认知偏差。例如确认偏误（confirmation bias），即人们选择性收集、记忆和解读数据，以确认自己已有的观念。[2]以两位高级管理人员巴勃罗和南希为例，他们正在讨论是否为一位名叫苏西的员工升职。巴勃罗想提拔苏西，而南希认为升职不合理。两位搭档同意推迟一个月再做决定，用这三十天时间观察苏西的表现，看看是否会出现更明显的迹象表明她值得升职。一个月结束时，巴勃罗和南希又会面了，他们各自更加确信自己原先对苏西的看法是正确的。为什么？这中间的一个月里，巴勃罗注意到了苏西的每一次优秀表现，视之为进一步说明自己观点正确的证据。南希注意到了苏西的每一次失误，视之为进一步说明自己观点正确的证据。巴勃罗和南希都不是故意想方设法捍卫各自的立场，只不过是惯性使然。假设双方记住的都是事实，但他们的数据集迥然不同，因为他们在收集数据时心存截然相反的偏见。这些数据采集过程中的偏见，进而又在巴勃罗和南希解读有关苏西的数据时被放大，用以印证各自对她已有的观感。巴勃罗最大限度地强调苏西的正面表现、对其负面表现予以辩解或者轻描淡写；南希则反其道而行。

在本例中，巴勃罗和南希的观点都是合情合理的，因为双方对苏西的评估都是基于客观上可以验证的事实。如果他们当时见面讨论苏西是

否应该得到升职，很可能会陷入僵局。双方都认为各自的立场来源于数据，而没有意识到其数据的采集本身都囿于各自的视角。

这个模型也可以用于观察莉萨和艾琳的困境。当某人被问及周末可否接待朋友的来访时，如果她告诉朋友，“这会儿还说不准……我也许可以把事情另作安排，只是我不知道这个周末行不行”，那么她是在明确表示这个周末不方便吗？这个句子构成了一个数据点，但莉萨和艾琳对它做出了近乎相反的解读。在莉萨看来，这样的表述等于在说：“抱歉，不过这个周末不合适。”而在艾琳看来，它表示：“也许可以，等我核实一下。”问题的关键不在于谁的理解是对的，而在于如果莉萨和艾琳中的任何一方能够意识到对方也许与自己有着截然不同的视角，那么她们可能会有一番更有建设性的谈话。

只要明白了“推论阶梯”的道理，人们就能注意到自己思维的主观性。承认并意识到每个人的观点都是主观过程的产物，我们就更容易做到暂时抛开自己的观点、从对方的视角看问题。这并不表示你必须做出让步，也不表示你承认对方是正确的、你是错误的，而只是表示，在这个人人都有自己的主观看法的世界上，你变通的头脑能够以不止一种角度思考问题。变通是暂时的，你可以在变通之后再回到自己的观点。但是你必须要具备变通的能力，这是身心健康的关键。

思考自己的困境时，为了注意自己思维的主观性，你可以反躬自问以下问题：

·我注意到的什么数据使我有了这样的想法？别人注意到的什么数据使其有了那样的想法？

·我是怎样解读自己所掌握的数据的？别人会如何对这个数据做出不同的解读？

·是什么偏见影响了我在这场困境中的思路？

请记住，“推论阶梯”不是为了评判各方的观点，而是为了启发人们去认识各方观点。我们无须说自己的观点是错的，而是要始终记住，别人对事情的看法也许与我们截然不同。应该养成这样的习惯来应对僵局：考虑是什么样的数据及其解读引导你得出自己的结论，并考虑是什么样的数据及其解读引导对方得出其结论。在某种意义上，它是对视角无知的一剂解药。克服这种无知将有助于你转换思维，并最终帮你摆脱

困境。

主动抗拒

与纯粹对他人视角的无知相比，拒不承认他人视角显得更加强势。埃里克斯要求人力资源部门的霍莉第四次给他换助理，断然拒绝反思自己对问题也负有责任，否认自己是僵局的制造者之一。这是为什么？

抗拒并不是简单的“没搞明白”的问题。也就是说，在理论上埃里克斯能够理解有一种困境是这样的：既苛刻又不讲理的经理不断挑助理的毛病，却从不承认自己的标准高得离谱，也不承认自己在培训员工之前也许对他们期望过高了。埃里克斯从理智上可以理解这种事，他只是不能接受这种事与自己有任何关系。

那么，为什么不接受呢？这难道还不明显吗？我认为，在任何局外者看来这都是显而易见的。在得到局外者（比如霍莉）的反馈之后，真正的中立者当然会承认埃里克斯是这个困境的制造者之一。

然而就像任何人一样，埃里克斯在自己的困境中不是中立者。他极力否认自己对这个困境负有任何责任，因为如果为此负责，他就不得不承认自己的行为有问题。采纳别人的观点会使人感到不自在，甚至感到痛苦。

对这种不自在感的回避可以用被称为“认知失调”（cognitive dissonance）[3]的心理现象来解释。认知失调指的是，人们在试图采纳与自我认知相冲突或者不协调的认知时所产生的不适感。由于这种不适感，人们会力求减轻失调，其做法往往是拒不接受与自我认知相冲突的信息。作为专业人士、作为个体，埃里克斯的诸多自我认知包括：他是个公平的、善于沟通的人，他对别人有合理的期望，他懂得如何培训别人，他有自知之明。

埃里克斯为自己的助理一个也不能胜任工作而感到烦恼，他陷入了困境。一方面，他对自己有许多正面评价；另一方面，他知道自己一直难以找到一位称职的助理。由此造成了内心冲突所引起的认知失调。埃里克斯想要消除这种失调感，于是认定这样的反馈不正确：他是个糟糕的老板，或者没有耐心培训员工。埃里克斯认定派给自己的助理都是资

质过低，用这种想法来逃避失调感，从此他就可以保持自己以为的那种极其正面的形象，而不去管最近遇到的挫折。于是问题解决了，或者更确切地说，内心的认知失调问题现在解决了，而寻找助理的问题依然存在，或许更糟了。

而且这个过程是在潜意识下发生的，而不是埃里克斯说："我要有意识地选择无视霍莉给我提的意见，因为那些话让我不舒服。"他确实相信自己对霍莉说的话都是事实。局外者当然能一眼看出令人痛苦的现实，但当局者却觉得自己的偏见是正确无误的。

如果把埃里克斯对于霍莉所提意见的反应视为一个孤例，那就错了，处理自己的困境时，人人都会受到偏见的左右。这些已由社会心理学家详尽记录的偏见，保护和美化着我们的自我形象。比如，众所周知、名称贴切的自利性偏差（selfserving bias）解释为，人们认为自己理所应当在事情成功时享受溢美之词，而在失败时归咎他人。[4]这种做法，帮助人们维持了正面的自我形象，属于人的本能。

然而，人的本能干扰了我们转换视角的能力。当工作中出现失误，我会自然地归咎于同事，而我的同事受同样的偏见驱使，自然又会诿过于我。于是在试图讨论所发生的问题时，我们的谈话就很容易演变为一场相互指责的攻防战，从而陷入僵局。对我来说，要想转换思维、从同事的视角看问题，就需要抗拒天性中的自我保护和自利性偏差；要想变通自己的思维，就需要思考我是否或者怎样做了使工作出现失误的事情。这样做虽然是摆脱困境的必要举措，但人们对此往往望而生畏、感到不安。

本书无法包罗人们用以逃避痛苦以及保持自我形象的全部心理防御机制类型。经验证明，承认自己错了、承认自己负有责任，或者承认自己的缺点，是令人尴尬的事情，哪怕只是考虑这些可能性（这是为了变通思维而必须做的事情），也会引起心理上的痛苦。这就是为什么埃里克斯会像多数人那样，做了与变通思维背道而驰的事情。他精神紧张起来，屏蔽了对方的观点及其令人不快的暗示。

规避这些心理防御机制，是人们变通思维的必要条件。但是如何规避呢？我们用砖墙来打个比方，假如你是一位军事指挥官，试图越过敌方的一堵砖墙，最低效的办法是正面进攻。硬闯并不奏效，因为不等你翻过墙去，就会累得精疲力竭，或者中枪倒地。同理，试图硬闯他人的

心理防线通常也不会奏效。实际上，你进攻得越猛烈，对方的反抗就越强烈。如果霍莉越来越强硬地对埃里克斯施加压力，让他承认是自己有问题，那么埃里克斯很有可能会越来越强硬地予以反击，以证明自己没有问题。他们会越闹越僵：霍莉会觉得自己已竭尽全力，觉得埃里克斯不可救药；而埃里克斯会觉得霍莉一味地指责他，是因为她不愿意承认自己选的助理全部资质欠佳。

更加有效的方式是，绕开这堵心理障碍之墙，或者一块砖一块砖地拆除它。绕开这堵墙，就是不与心理防御机制对抗。请看以下对话：

霍莉：埃里克斯，我们先假设你说得对——几位助理的资质确实偏低，而且他们无法像你期待的那样很快学会高效工作，我承认你有权对他们抱有那样的期待。可问题还是没有解决。你建议我们怎么做？

埃里克斯：用高一些的薪资吸引高水平的人来应聘。

霍莉：可以考虑这样做，不过这必须由高管层来批准。批准和执行这个办法可能需要相当长的时间。

埃里克斯：如果不投入资金吸引人才，我们就没法做得更好。

霍莉：我知道你希望更换人才库，这个设想不太可能在短期内实现。另一个思路是，考虑一下怎么充分利用现有的人才库。无论对错，如果不能更换人才库，你能不能为解决问题做点儿什么呢？

埃里克斯：我不懂你的意思。

霍莉：我知道你的烦恼：助理没法像你需要的那样独当一面地安排你的日程。你觉得多花些时间培训他们怎么样？

埃里克斯：我没时间。

霍莉：我们可以把培训安排在正常工作时间之外，也许你可以在晚上或周末花几个小时教教你的助理，这样就不会打扰你的日常工作了。

埃里克斯：也许可以。不过，真遗憾我们不能招到优秀一点儿、不需要手把手地教的人。

霍莉：我知道你的感受，不过让我们来试试这个办法吧，看看效果怎么

样。

关键在于，霍莉不应该反驳埃里克斯的观点，而是应该接纳它，这可以减轻埃里克斯因需要考虑别人的观点而产生的情绪压力，有助于他放松情绪、“舒展”心态。当埃里克斯感觉没有压力时，或许会以开放的心态从别的角度考虑问题，或者至少愿意试试用其他办法解决问题。

根据他们之间的关系，并根据霍莉减轻埃里克斯情绪压力的成效如何，霍莉可以试着拆除他的心理防线砖墙。她可能需要说些诸如此类的话：“埃里克斯，我们先假设问题多半出在你所说的原因上，假设问题的原因有90%出在助理人选的资质，那么你是否愿意考虑一下，也许问题有10%是由你造成的？”这句话并没有触动对方的大部分防线，而只是措辞稍稍尖锐了一点儿，开诚布公地请埃里克斯换个角度考虑问题。

我们都是凡人，都容易受到偏见和心理防御机制的影响而不愿转换视角。我们可以单方面采取什么行动来抗拒这种强烈的倾向呢？以下是帮助你放松心态的几个实用建议：

·不要攻击你自己的防线。可以假设你在困境中的行为有90%是正确的，你甚至可以假设自己100%正确。但是请反躬自问：“在我所掌控的可变因素中，如我自己的行为、反应和情绪，哪些是我可以为化解困境而做出改进的？”你也许会发现，这样做有助于你放松心态，进而敞开心胸接纳其他观点。

·写下你的观点，然后写下对方的观点。把东西写在纸上，有助于产生超然心态和距离感，有助于你变通思维。

·罗列出从其他视角看问题的好处。这个练习可以激励你更加努力地去变通思维。

·描述出你对于从对方视角看问题的恐惧感。有时解除心理防线的最好办法是靠近它。请问问自己：“对于从对方视角看问题，我所害怕的是什么？”一旦你明确说出自己恐惧什么，就更容易去直面它，进而有效地应对所处的困境。

人在心态紧张的时候不可能做到变通思维。转换视角的第一步，是放松心态，放下“自己是正确的”这种执念，愿意反思自己的缺点或错误。

真正放松心态的不可或缺的因素是真诚。乔治·伯恩斯[5]曾说："在演艺界取得成功的最重要因素是真诚，如果你能伪装真诚，你的成功就十拿九稳了。"[6]假装真诚当然是矛盾修辞法，真诚的本质是真实。但这句引语抓住了力求真诚所遇到的困难之一：如何分辨自己是否真的变通了思维？怎样才能知道自己是否真的心态开放？虽然转换视角不代表你必须同意对方的观点，但你必须让思维变通到足以接纳它的程度，至少暂时接纳。你必须真正以开放的心态接纳对方的观点，而不是只装装样子。假装开明而不真正开明是于事无补的，实际上还会让事情变得更糟。

我可能觉得自己已经努力从对方的视角看问题了，但实际上也许我还不够尽力。采纳对方的观点与只是装装样子之间的区别究竟是什么呢？

如果你遇到了以下三节中所描述的三种常见陷阱，或许表明你在变通思维时还没有全力以赴。

言必信

不久前，我的信用卡账单上出现了一笔我并未消费的扣款，于是我拨通了印在信用卡背面的客服电话，寻求帮助。当我向接听电话的客服代表解释自己的问题时，我能感觉到她对我的处境漠不关心。如果你读过谈话的文字稿，会发现她说了很多次："抱歉为你带来不便。"然而，尽管说着程式化的语言（无疑是她所接受的客服培训中已写好脚本的部分），但她的回答并没有给我一种被理解的感觉。实际上刚好相反，我越来越愤怒，感觉根本不被尊重。为什么？因为她嘴上说着抱歉，话语的背后却没有真诚的歉意，对于我的处境并未表示出真正的理解或同情、没有真心的歉疚，也不承担责任。实际上，她的敷衍之辞不但无济于事，而且有害无益。

当你发现自己言不由衷或者表达着并不真诚的情感时，你就需要更加努力地变通思维。我们都曾收到过没有诚意的道歉之辞和懊悔表示。如果说话时不真诚，那么再得体的话语，比如"很抱歉"，也不起作用。要想让得体的话语起作用，唯一办法是言必信。而真正做到言必信的唯一办法是转变思维，因此改善困境的关键在于转换视角。

作为倾听者，我们能够分辨出说话者什么时候对我们言不由衷。但是言不由衷的说话者也能分辨出自己的不真诚吗？我认为能。我敢打赌，如果让那位客服代表直言不讳，她也会承认自己内心里并不是真的感到抱歉。在第二章的例子里，律师肯特能够承认自己对客户缺乏同理心，甚至能够解释原因——当然了，他是在体验了其医生的沟通风格之后才茅塞顿开的。

平心而论，客服代表以及其他任何人在言不由衷的时候都是事出有因的。点头表示专注要比真正专注容易得多；说声“抱歉”要比真正感到歉疚容易很多；说声“我理解”要比真正理解容易得多。当然，这些快捷的套话实际上并不奏效，但对使用者来说相当诱人。

如果你想找个很好的例子来展现那些不再有精力真诚待人的人，请到机场去观察航空公司职员。登机口地勤人员和空中乘务员在一个经历了巨大挑战的行业里工作：他们经历过减薪、减福利，他们工作时间长、工作时间表经常变动，他们不得不在人员减少的情况下应付更多的乘客。他们筋疲力尽，所以他们虽然懂得对乘客说得体的话语，但在话语的背后却没有多少诚意。在我看来，他们就像被留在前线太长时间的战士。第二次世界大战期间所做的研究显示，即使是经验丰富的精锐步兵部队，能够留在前线御敌的时间也是有限度的。战绩的峰值出现在战斗的前90天里。之后战斗力开始减弱，在140天至180天的持续作战之后，士兵在战斗中基本上是无用的。[7]过了那个时间点，他们已不再是真正的战士，而是只想熬日子、求生存的个体。这就是军队为什么必须要让作战部队从前线轮换到后方休整一段时间，再将恢复了士气、做好御敌准备的他们送回前线。

虽然机场不像战地那么压力重重，但航空公司职员在一线的时间远远超过了90天。日复一日的压力使他们身心俱疲，难以尽职尽责地工作。用门面话和言不由衷的道歉来敷衍客户是本能的生存策略，尽管这种策略令乘客反感。

客服代表编好脚本应付客户，结果却事与愿违：语言已经贬值。当那么多没有诚意的“抱歉”脱口而出时，这个词就变得毫无价值了。于是当客服代表真的感到抱歉时，就需要另想办法对客户表达歉意，因为现成的语句已经被过度使用和滥用了。

如果你怀疑自己正在说着言不由衷的话来处理困境，那么这是个很

好的信号，提示你应该更加努力地变通自己的思维。我们不难分辨出别人是否缺乏诚意、言不由衷。要想检视自己的行为，你只需反躬自问："如果我是对方，有人对我说这话，我会相信吗？"当你反思自己所说与所想之间可能存在差距时，可以自问："我真正的想法是什么？我真正的感觉是什么？我说出的话是真心诚意的吗？"言必信是改善困境的一个重要因素，用18世纪末19世纪初德国文豪歌德的话来说，就是："肺腑之言，赢得众心。"[8]

在宏观上（而不仅仅在微观上）改变行为方式

有时，你会收到要求你改变行为方式的意见。你会发现改变自己的行为方式既至关重要又困难重重，你不仅需要在具体的"微观"语境里做到，还必须解决深层的"宏观"问题。

萨莎是某消费产品公司的销售经理，虽有很多优点，但她的短板是不擅长参与集体讨论，确切地说是缺乏参与意识。萨莎经常对团队讨论表现得心不在焉，别人发言时她在查收电子邮件，这无异于告诉周围的人她对他们说的内容不感兴趣，因此上司要求她停止查收邮件、专心开会。萨莎回答说她明白了，并保证改变自己的行为方式。

参加团队会议时萨莎确实不再查收邮件了，但这一改变并未增加同事们对她的好感，因为萨莎虽然停止了查收邮件这种具体行为，却没有理解批评意见的深层含义，依然没有把自己调整到会议状态。她会走神，当大家询问她的意见时，萨莎常常答非所问，比如："抱歉，我没注意。你问的是什么？"

显然，萨莎开会时还是没有专心与同事交流。她所听到的微观意见（"停止查收邮件"），其实是宏观意见的一种表达形式，意思是"请参与会议"。萨莎停止了查收邮件，却没有真正按照要求更加专心地参与会议。为什么？显然萨莎的视角尚未转换，仍然对大家讨论的内容不感兴趣。她也许是认为这些会议占用了太多时间，不值得全神贯注，只用一部分精力对付就行；也许是认为这些会议与自己的工作无关，于是心不在焉。无论出于什么原因，萨莎的思维方式显然未曾改变，与同事的互动状态也不曾改变。所以，尽管她在行为上做出了某种调整，但情况并未改善。

当你发现自己陷入困境、对方要求你做出改变时，请不要满足于仅仅改变你的行为方式，而是要思考对方的观点，以及对方为什么要求你做出这种改变。如果你理解了这要求背后的“为什么”，并且愿意这样做（即使你不赞成或者把改变视为妥协），就表明你至少明白了对方的观点。请问问自己：“我是否理解并接受这个要求背后的原因？”如果答案是否定的，你可能会发现，自己在行为上的改变于事无补，你需要重新审视自己的想法。

不要回避讨论观点的分歧

转换视角并不意味着你必须同意对方的观点，但确实需要你试着去理解对方的观点。如果你完全不同意对方的观点，并且无法弥合分歧，请如实相告，假装接受对方的观点是不太可能改善困境的。

詹姆斯和蒂娜是一家十人设计公司的合伙人和共同创始人。由于经济形势恶化，詹姆斯和蒂娜意识到应该节约开支以备不时之需，他们商定要裁掉两名职员，然而对于让谁走却争论不休。詹姆斯为裁员拟定了一个待选名单，但蒂娜以各种理由否决了每个人选。二人的分歧使事情陷入僵局，节约开支的决策迟迟没有进展。詹姆斯越来越担心再不采取行动就有可能导致公司倒闭，他请我去与蒂娜谈谈，看我能不能帮忙解决这个问题。以下是我与蒂娜的谈话：

我：你会如何描述你与詹姆斯之间的问题？

蒂娜：问题很简单。我们都承认需要节约开支，詹姆斯认为，预算内的最大开支是员工的工资和福利。我完全明白我们需要节约开支，但我只是很难决定让谁走。

我：为什么？

蒂娜：我考虑再三，觉得裁员预选名单上的每个人都对公司很重要。我总是在想，如果缺了那个人的贡献，公司会有怎样的损失。

我：听起来像是个艰难的选择。可是如果不裁掉几个人，公司的损失不是更大吗？

蒂娜：詹姆斯也一直这样说。我不知道这个看法对不对，但詹姆斯相信是这样。

我：那么，我们暂且抛开詹姆斯的观点。你是怎么想的？

蒂娜：我不知道。我想我有自己的疑虑。

我：你的疑虑是什么？

蒂娜：我在想，也许我们根本不应该裁掉任何人，而是应该每人降薪10%，这既可以减少我们的成本又不会影响产品的质量。

我：这也许可行。

蒂娜：我就是这么想的。可是我向詹姆斯提出这个建议时，他连谈也不愿意谈。

我：为什么不谈？

蒂娜：他说："降薪对公司的损害更大。当别的公司用高薪来挖墙脚时，我们的降薪策略会使人员迅速流失。谁都知道不能干降薪这种事。"他固执地认为，我们应该裁员，不能让全体员工承担经济损失。

我：你对他的想法怎么看？

蒂娜：在这些问题上我一直尽量听从他的意见，因为他在商界的经验比我丰富，可是我很难决定应该解雇谁。

我：在我看来，你似乎不相信裁员有什么好处。也许这就是你举棋不定、难以决断的原因。

蒂娜：我知道我们需要削减开支，这是毫无疑问的。

我：是这样的。如果真想削减开支，其实可以有许多其他的方法。我猜，因为你对节支策略有颇多疑问，所以难以实行。

蒂娜：也许你说得对。

蒂娜能够说出詹姆斯想让她做什么，并能够恰当地解释詹姆斯的理

由。虽然犹豫不决，但她还是在努力做出艰难的抉择。那么，这里所缺失的是什么呢？

詹姆斯与蒂娜之间对于双方的分歧缺乏充分的讨论。蒂娜同意了一个行动方案，并且尝试遵照执行。但由于未与詹姆斯进行细致而深入的讨论，她不是真的决心去执行。简而言之，她并不是真心愿意那样做。这里应该着重解决的问题，并不是对蒂娜施加更大的压力、推动她做出选择。

蒂娜与詹姆斯应该更加全面地讨论他们的观点，也许可以找到一个双方都能接受的折中方案。也许经过充分的讨论，其中的一方会改变想法。但是此时，他们需要进一步变通思维，以达成真正的共识，从而能够共同制定出一个切实可行的方案。

处于困境中时，请问问自己以下问题：

·我是否曾经有机会认真讨论我与对方之间的观点分歧？

·我试图弥合与对方之间的观点分歧的努力是否真的足以影响到结果？

·我/我们是否坚定地执行了行动方案？

如果答案是否定的，那么你就需要退回去，进一步讨论你们的观点。进一步探讨对方的观点，这也许有助于促成更好的结果，或者至少可以意识到双方的目标并不一致。

总结

从另一个视角看问题是个很大的挑战，这需要付出努力。当我们自行其是时，对于别人的观点我们要么“不知道”，要么“不在乎”。人人都需要努力变通自己的思维，因为换个视角看问题在心理上可能是痛苦的，因此我们倾向于避免这样做。然而，如果你正在读这本书，那是因为你希望摆脱困境。正如阿尔伯特·爱因斯坦（Albert Einstein）所说：“我们无法用制造问题时的思维来解决我们的问题。”[9]虽然转换思维需要付出努力，但这是解决问题的唯一办法。带着诚意做这件事，需

要我们迎难而上，从对方的视角看问题，而不是回避对方的观点。以下三章将会告诉你如何去做。

---

[1] 《Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning》第87～89页，克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）著，埃琳与培根出版社（Allyn and Bacon）1990年于波士顿出版。

[2] 《判断与决策心理学》（The Psychology of Judgment and Decision Making）第233页，斯科特·普劳斯（Scott Plous）著，麦格劳–希尔出版社（McGraw-Hill）1993年于纽约出版。

[3] 《认知失调理论》（A Theory of Cognitive Dissonance），利昂·费斯廷格（Leon Festinger）著，斯坦福大学出版社（Stanford University Press）1957年于加州斯坦福出版。

[4] 《自我威胁夸大自利性偏差：整合分析》（Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta Analytic Integration），W·基斯·坎贝尔（W. Keith Campbell）与康斯坦丁·塞迪基德斯（Constantine Sedikides）合撰，发表于《普通心理学评论》杂志（Review of General Psychology），3, no. 1 （1999）：第23～43页。

[5] 乔治·伯恩斯（George Burns，1896–1996），美国著名喜剧演员和畅销书作者。1975年因参演电影《阳光男孩》（*The Sunshine Boys*）而获得奥斯卡最佳男配角奖。——译者注

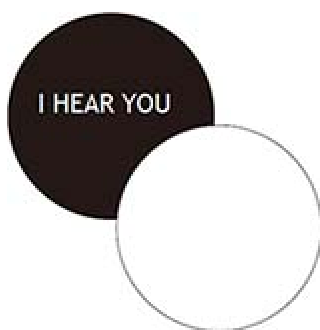
[6] 《乔治·伯恩斯小传》（*Biography for George Burns*），互联网电影数据库网站（Internet Movie Database）2012年8月26日，网页：http://www.imdb.com/name/nm0122675/bio。

[7] 《战争的面目》（The Face of Battle）第334～335页，约翰·基根（John Keegan）著，企鹅出版社（Penguin）1976年于纽约出版。

[8] 《名言录》（The Greatest Quotations of All Time）第572页，安东尼·圣彼得（Anthony St. Peter）编，艾利布瑞斯出版社（Xlibris）2010年于印第安纳州伯明顿出版。

[9] 《高效人士的七个习惯》（The Seven Habits of Highly Effective People）第42页，史蒂芬·R·柯维（Stephen R. Covey）著，第二版，出版自由出版社（Free Press）2004年于纽约出版。

第四章
讲述对方的故事：从对方的视角看问题



埃文曾经是我的下属员工，他才华横溢、工作出色，总的来说，我喜欢与他共事。然而每当我们之间出现问题，或者需要讨论困难的话题时，埃文就会退避三舍。我通常直接说出自己的想法，而他则礼貌地听着。当我询问埃文的意见时，他就温和作答，说些诸如此类的话：“我认为你说到点子上了”或“言之有理”或“我会考虑你说的话”。我越是试图与他沟通，埃文就越是躲着我。

在我看来，问题出在埃文身上。毕竟，我不断地尝试与他沟通，就像任何负责任的同事都会做的那样，而他却阻止我们进行交流。虽然这种想法无助于我解决与埃文的沟通问题，但至少让我稍感宽慰：是埃文有问题，困境不是因我而起。

这种僵局持续了一段时间之后，我请一位同事出出主意。听完我对自己的挫败感的描述，她说：“埃文可能是觉得不自在，因为你让他觉得尴尬了，也许他只不过是个比你更温和、更礼貌的人而已。而且，作为他的上司，你可能吓着他了。试试别的方式吧。”

她的话促使我第一次停下来，开始从埃文的视角考虑问题。当我这样做时，似乎有一层面纱被揭开了。埃文当然会选择退避了，因为他的行事风格与我大相径庭。埃文很有魅力、人见人爱，温和友善的性格是其魅力的一个方面。他的天性是，遇到矛盾时倾向于息事宁人，而我则相反，解决矛盾的方式是“深入挖掘”，尽可能直达问题的核心。这是一种致命的组合，我穷追不舍的沟通方式不可避免地将他推得更远了。可想而知，我越是锲而不舍地试图与他沟通，他就越是躲避，这种恶性循环造成了令我烦恼的困境。而当我讲述埃文的故事（即从他的视角描述困境）时，我也就明白了上下级关系在其中所占的分量。在埃文看来，我不仅是与他共事的人，还是他的老板。上司与下属之间的权力不平衡当然会大大加重埃文不愿与我正面交锋的心理。

一旦从埃文的视角看待困境，使我理解了他在尚未做好心理准备之前，一再被咄咄逼人的老板拉进一场艰难的谈话时有多么的烦恼，于是我在心里说，现在我明白了。

这种站在对方立场讲述他人故事的技巧，就是本章的主题。

观点的不同

请思考如下的表述：人各有异，别人的观点与我的观点同样合情合理。这句话有两层含义，以下我们来逐一阐述。

人各有异。你会说："那又怎样？"人各有异是显而易见的，实际上，多元性不仅显而易见，而且在多数西方民主国家是备受珍视的价值观，人们接纳品味、观点、信念、思想、信仰和价值观等方面的差异。在这种社会环境的熏陶下，我们不仅承认人与人之间的差异，而且欣赏人与人之间的差异。

现在假设有这样一个故事：你认识了一位名叫汤姆的新朋友，并邀请他和另外几位客人来家里参加一个小型晚宴。晚宴上，宾客相得、谈笑甚欢，气氛相当融洽。

话题转向了政治。在你的朋友中，大家的政治倾向有所不同，由于话题的敏感性，人人都尽量以尊重的态度对待别人的观点。确切地说，人人如此，除了汤姆。他主导了谈话，说话时长篇大论、不停顿。当别人说话时，汤姆无礼地插嘴反驳。他对别人的观点不屑一顾，时不时提高音量。有几位客人对汤姆那咄咄逼人的语调流露出了不以为然的神色，就连你也开始觉得尴尬了。你试了几次，想巧妙地转移话题、缓和气氛，可是汤姆视若无睹，结果话题未能转换，直到你端出餐后甜点，这时大家似乎都厌倦了争论，纷纷把话题转向你的草莓酥饼。

晚宴之后，你又气又恼，觉得汤姆是来砸场子的。你与他并不熟识，却邀请他到家里来、进入你的朋友圈，可他却用无礼和难堪来回报你的热情好客。于是你决定再也不请他上门了。

故事到此可以结束了。所发生的事情一目了然：你的客人举止无礼、不得体。按照你对所发生之事的理解，你的愤怒是合乎情理的。

可是请等一下！难道你忘了人各有异吗？汤姆那样做是否有可能只是因为他的行事风格与你不同？是否有可能他的举止其实并非无礼，而是你误解了他？

你对此坚决否认。这是个极端的例子，是非对错一目了然。根本没有借口可以为那种无礼的举止开脱。认识到人各有异虽然重要，但不能

以此来为汤姆在别人家里做客时的过激举动辩解。

在继续谈论汤姆的故事之前，让我们暂停一下、稍作思考。此刻你陷入困境，是因为你忘记了人各有异。人的行为举止是出于多种多样的原因，对于人的行为可以有各种解读。事情不太可能是这样的：汤姆自认为无礼之人，就是喜欢与熟人和新朋友作对。然而就连最心怀善意的人（比如倡导多元性的人），往往也会忘记人确实是各异的，因此他们根本就不去为别人（比如汤姆）的行为寻找另一种解读。这一点很重要，因为人们正是在这种时候陷入困境的，也恰恰是在这种时候，人们需要变通思维、从对方的视角考虑问题。

现在，回到故事中……

假如你愿意重新思考自己当初的反应，也就能够开始探寻另外的可能性了。汤姆看起来是那么好的人，又很高兴被邀请到你家做客，为什么会表现出那样的举止？对于所发生的事情，是否还有其他的解释？

回想晚宴以及汤姆在晚宴上的表现时，你或许会想起汤姆来自以色列，也许还会注意到以色列文化迥异于美国文化之处，以色列式讨论充满激烈的交锋，谈话节奏不同于美国式讨论。比如，打断别人说话是很平常的事，甚至是对手所期待的，通常不会令人感觉受到了冒犯（有些发言者就算不同意被打断，也会与插话者继续讨论下去，直至双方讲完各自想说的话）。谈到政治话题时，这些特点就会被放大。在以色列，讨论政治并非禁忌，刚好相反，它是全民的消遣。谈论或争论政治问题时，以色列人喜欢采取强硬的立场，发言时喜欢使用或许会被非以色列人视为无礼的语调，甚至提高音量。

鉴于所有这些因素，你可能会重新思考汤姆是无礼的，还是只不过在按照另一套文化准则行事。实际上，在他的文化里，其行为完全是得体的。顺着这条线索深思下去，说不定汤姆会觉得其他客人是无礼的，因为他们没有真正参与辩论。也许他还会觉得受到了冒犯，因为在谈论政治话题时，大家没有把他当作值得交锋的对手，没有表达真情实感。

思索了这些可能性之后，你现在就可以去与汤姆谈一谈晚宴上发生的事情了，这是一场尊重并探究对方观点（也许不同于你的观点）、同时也说出己方观点的谈话。

这个故事阐明了两个要点：

第一，人各有异或许是显而易见的，然而在你身陷困境时就很难想到这点。于是我们不会去考虑人各有异，不会去努力理解对方的立场，而是把我们自己的见解当作“事实”，把我们的反应视为基于“现实”的反应。[1]然后我们会按照自己的思维框架去评判对方。我们正是以这种方式看待汤姆的。确实，人们在面对冲突时往往抗拒对分歧进行探究。如果有人说汤姆的行为或许是因为其文化背景与我们不同，你对此的本能反应可能是“别拿这个借口为他的行为辩解”。

因此，我们需要养成暂缓评判、积极变通思维的习惯，考虑对方是如何看待问题的。也就是说，面临困境时，我们必须有意识地探究对方与我们有差异的行为方式，然后从对方的视角审视困境。克服自我辩解这种本能的反应，需要人们具有思维变通的能力，而培养思维变通能力的必由之路是实践。

第二，本故事强调了第二章所提到的一个要点：在发生冲突的时候，变通自己的思维、探究双方的差异，有助于更有建设性地处理问题。请思考以下问题：阅读了有关以色列文化的段落之后，对于汤姆及其在晚宴上的行为，你对他的看法是否有所改变？思考了你与汤姆的不同行事风格以及对于得体举止的不同期待之后，你是否会换一种方式与他谈谈晚宴上的事情？我相信这两个问题的答案都是肯定的。愤怒的主人如果没有考虑汤姆的观点，就会对汤姆敬而远之，或者义形于色地指责他毁了整个晚宴。然而，如果你主动考虑汤姆的观点，站在他的立场看问题，就能够心平气和地与他讨论晚宴之事，以更加开放的心态去理解陌生的事物，从而解决问题。

文化的作用

文化是造成人与人之间差异的根源之一，汤姆的故事即是一例。我们可以将文化定义为个体作为社会成员所习得的人类行为模式，它确实具有强大的力量，支配着人们选择何种方式与人交流。它是我们用以观察世界的主观镜头的重要组成部分。它不仅塑造了汤姆对于恰当行为的预期与定义，也影响着我们对于汤姆言行举止的解读。

多元性的根源并非只有文化差异一种，处事风格、性格、年龄、性别、组织角色[2]等也是举足轻重的因素。不过，探究文化差异是个良好

的开端。为什么？因为文化是我们能够很容易地指出并加以讨论的东西。理解他人的文化内涵可能是困难的，但是理解某人拥有一种不同于我们的文化背景，则比较容易。哪怕你对以色列文化一无所知，也不难想象，或许是文化背景塑造了汤姆在晚宴上令你不快的举止。而且，一旦文化被摆到了桌面上，你就可以坦率地谈论它了。你可以用一种就事论事、不偏不倚的态度，与汤姆聊聊美国人是如何谈论政治的，以及它与以色列的习俗有何差异。（正如我们会在后文中看到的，以这种方式谈论某人的性格就比较困难了。）

在经济全球化时代，人们经常与来自世界各地的同事和客户交流，因此有必要对文化差异保持敏感。举例来说：你是美国某大型企业的内部审计团队的成员，在公司总部工作，你的主要职责之一是监管公司各部门的合规管理流程[3]。在履行职责的过程中，你写了一封电子邮件给位于印度的信息技术部门的同事米娜，请她提供今年所完成的各种项目的文档。米娜通过电邮回复说她会尽快把文档发给你。

几天过去了，仍没有动静。你又给米娜发了一封电邮，询问她事情的最新进展，仍然没有收到回复。于是你给米娜打电话请她汇报进度，她回答说正在准备文档，不过所需时间要比她预计的长一些，并保证很快会把资料发给你。又过了几天，你还是没有收到她的回复。你很生气，又发了一封邮件，这次抄送给了你和米娜各自的上司，重申你仍在等待所需的报告。第二天，米娜回复说，她已经安排了一个电话会议，让你与她的上司讨论关于那些文件的事情。

你如何理解这个故事？如果你是个美国人，习惯于美国的企业文化，那么这显然是某个同事不敬业的典型事例。你发送邮件、提出索要文档的合理要求，米娜说她会照办的，但一直拖延并未发送你所需的资料。如果获取资料有问题，需要其上司介入，那么米娜应该尽早说清楚，以便节省时间和精力。事情似乎简单明了。

让我们从米娜的角度思考这件事。

首先，米娜工作的部门位于印度的班加罗尔（Bangalore），她是按照当地的文化习俗处理问题的。这是需要考虑的一个重要因素，因为文化准则举足轻重，影响着人们的沟通方式。

第二，你索要的文档实际上并不存在。米娜已询问了此事，结果发

现各位高级职员疏于为工作建档。虽然没有文档不是米娜的错，但这确实将她置于困境中。对她来说，处理这个难题的恰当方法是什么？

米娜觉得直说是不妥当的，总不能告诉她的美国同事："这里的高级职员没有做好他们的工作。"在美国，这也许会被认为是值得赞赏的诚实回答，而在印度，这会令她的上司难堪，是不能接受的。同时，米娜也不愿意骗人、明明没有资料却告诉同事说有，这样做也是不妥当的。因此，她左右为难。

班加罗尔信息技术部门与你所在的审计部门之间有必要进行一场艰难的沟通，但应该由级别较高的人出面。与此同时，你在等待信息技术部门的答复，而米娜所能做的也许只不过是建议或者请求某人帮她答复你，但她无权命令团队里的某位领导去回复你的邮件。那么，米娜能做什么呢？她只能拖延，为的是不得罪、不冒犯任何人，直至有办法做出恰当的回复。她那些含糊其辞的回答虽有可能令人失望，但它们实际上在传递给你一个微妙的信息，既暗示你事情有点儿不对劲，又不致冒犯其高级同事或者使他们难堪。其实，如果某位印度同事收到类似的答复，他很可能会从字里行间觉察出其中存在无法正面解决的困难，然后可能干脆试着通过其他途径解决问题（比如与该部门的其他人沟通）。显然，理解文化语境的人受挫时的怒意可能会少一些，其反应可能也不会那么强势。

从米娜的视角来讲，故事现在读起来就相当不同了。识别出造成误解的文化准则，有助于你进行更有建设性的沟通。

要想让人人都能达成共识，尤其是在经济全球化的时代，往往需要对文化准则和文化差异保持极度的敏感。当你感觉某人的行为或者对于事情的反应不合情理时，请养成习惯通过这样的反躬自问来变通自己的思维："这里是否存在文化差异？"正如汤姆和米娜的例子所展示的，对多样性的关注可以为你省去许多烦恼与误解。一旦你发现了某种文化差异，就可以用中立和客观的方式提起这个话题了。

识别非文化差异

文化差异尽管重要，却不能用来解释一切。人的性格、经历、训练

和教育都是多样性的根源，此类差异往往更加微妙，它们不但很难被发现，而且往往极大地增加了从对方视角看问题的阻力。

佩内洛普和玛丽在某小型工作室共事，她们每天花很多时间交流，通常相当友好。尽管佩内洛普把玛丽当作专业人士和同事来尊重，但她发现与玛丽在一起有点儿别扭，因为玛丽总是问她各种各样的私人问题，比如：“你的另一半最近还好吗？”或“你和家里人亲近吗？”或“你怀孕是计划好的吗？”佩内洛普觉得这些问题并不得体，而且不尊重自己的隐私。她觉得玛丽越界了，没有尊重同事之间应有的界线。

当被问到玛丽为什么会这样做时，佩内洛普答道：“我认为她是在想方设法打探我的私生活，她是个爱管闲事的人，总想知道最新的八卦。”

然而，玛丽也有她的叙事版本。玛丽是个热情开朗的人，喜欢与人交往，对亲人和朋友都一样的热络，她与人亲近的方式是说知心话、聊自己生活中发生的事。玛丽非常喜欢佩内洛普，愿意与她亲近。因此，玛丽既询问佩内洛普的生活，也对佩内洛普细说自己的生活：她经常对佩内洛普讲起自己的周末计划、情人和家族史。玛丽颇为沮丧，因为她觉得尽管自己尽了最大努力，但奇怪的是一直无法与佩内洛普建立私人友谊，虽然她们共事时非常愉快。玛丽对这种状况的反应是，更加努力地亲近佩内洛普，以增进双方的关系。

那么，谁是对的？当然，这里的关键点是，两位女士都谈不上对与错，她们只不过是不同类型的人罢了，但是你也许更认同其中某一位的性格。本例中的差异不在于文化，而在于性格。而且，佩内洛普并没有从玛丽与自己的性格差异这一角度来解读自己与玛丽相处时的别扭感觉，而是以自己的性格作为参照标准来解读玛丽的行为。如果佩内洛普能够明白玛丽的行为是她与别人亲近的一种方式，可能会对玛丽的行为产生不同的感受。

从我与埃文沟通的经验（如本章开头所述）来看，当我设想了他会如何描述处境之后，我对我们之间的谈话有了不同的感觉，我变得不那么轻易评判、不那么生气，总的来说心胸更加开阔了。但这仅仅是第一步。新获得的认知使我清晰地意识到，我应该与埃文对问题展开讨论，尽可能找到一种更加有效的互动方式。

我坐下来与埃文谈话，提出要谈谈我们之间迥异的沟通风格。我解

释说，在讨论难题时我喜欢直截了当，甚至穷追猛打，并说也许这种态度令他感觉不舒服。我请埃文给我一些建议——我应该怎样调整自己的风格，才能够使他在讨论这种话题时感到自在一些。

令我惊喜的是，埃文敞开了心扉。埃文说，他也发现与我沟通很困难，他常常觉得是被逼着与我谈话的，尤其在讨论微妙的话题时，比如建设性批评，他感觉我是在命令他立即参与，而不容他有时间去考虑和整理自己的想法和情绪。因此每当被迫讨论他不想谈的话题时，他通常只听不答，因为他还不知道自己想说什么。埃文的建议是，如果我能容他有时间思考我的意见，稍后再与我深入讨论问题，那么我们的谈话就会更有成效。这是一次富有成效的谈话，我们讨论了彼此相异的处事风格，我表示要尽量调整自己的交流方式，好让他可以更容易地参与到沟通中来。

后来，当我回想起我们的沟通时，令我惊讶的是埃文一直以来会对我们之间的交流有那样的感受。对我来说，解决难题的最自然、最有成效的方法是敦促当事者立即予以讨论，我就是这样做的，因此我的感觉是，埃文在躲避讨论。对埃文来说则相反，解决难题的最自然、最有成效的方法也是通过讨论，但是要以一种较为和缓、有条不紊的节奏来进行，以便容他有时间进行思考并处理自己的感受。我从未想到埃文与我有着如此不同的风格。如果我们之间的差异没有被发现，那么我们的关系有可能会继续恶化。当我从埃文的角度思考问题后，立即意识到我可以而且应该调整自己的做法，以便他能与我交流。交流过程的第一个关键步骤是，认识到埃文与我是有差异的，双方对于交流的体验迥然不同。

合理对待差异

对待差异，人们还面临着另一种挑战。认识到对方与自己的差异还不够，要想真正改善困境，需要一方能够明白对方的观点不仅与自己不同，而且是合理的。

甚至可以用一个笑话来说明这点：两位教士在辩论神学问题以及怎样崇敬上帝，双方谁也说服不了对方。最后，其中一位对他的同伴说：“好吧，我们不必在每件事上观点一致。你可以用你的方式崇敬上

帝，而我会用上帝的方式来表达崇敬。”

当然了，这个笑话说的是，在开明的幌子下，说那番话的教士实际上是在狐假虎威，对他的伙伴摆出高人一等的姿态。他的话在暗示：“我在用上帝的方式，我的方式是正确的，不过呢，我可以迁就你的错误方式，因为我有容人的雅量。”

认同对方观点的合理性，为什么如此重要？原因有三：

（1）弥合分歧；

（2）真正理解对方的观点；

（3）避免显得屈尊俯就。

首先，如果不承认对方的观点至少略具合理性，也就没有动力去弥合分歧了。比如，我已经认识到埃文与我的处事风格不同，各自对双方之间沟通的感受也不同。但明白了双方的差异之后，我可能只是说一句：“嗯，埃文有话不能直说，这是他的问题。如果他想与我合作，就得改改他的处事方式。”于是，我让自己有了豁免权，可以不必为改善困境做任何努力。因为那是埃文的问题，推而论之，这个困境只有埃文能解决。这种思维方式的诱因恰恰是，它让我逃脱了责任——我无须为了与同事关系恶化而感到不安，因为那是他的问题。是他造成了这种怪异的沟通障碍，因为他不能忍受正面交锋，而我仅仅是个喜欢实话实说的正常人。这种想法也许让你感觉良好，但也注定你将继续闭锁在自己的困境里。

请记住第二章中所阐明的一点：合理的视角不止一个。重要的不是埃文的风格或者我的风格哪种更合理，而是埃文的风格和我的风格可能都是合理的，双方的共同目标是弥合我们之间的分歧。

其次，一方如果想要真正理解对方的观点，就必须暂缓评判，先将其视为合理的观点。为什么？因为只有这样做，我们才有可能真正理解对方。我们的最终目标是，站在对方的立场理解对方的想法，即从对方的视角看问题。其实站在任何个体的立场上，该个体的想法都是合理的。埃文不认为放缓谈话节奏是一种糟糕的沟通方式，相反，对他来说，这样做才是最自然、最尊重对方的方式。汤姆，那位以色列客人，不认为在美国人的晚宴上咄咄逼人地谈论政治是无礼的、不得体的，相

反，他觉得不真心实意地说出自己的观点才是无礼的。对玛丽来说，与同事聊聊、问问个人生活的私密细节算不上多管闲事，而是人们表达关心的一种方式。我们必须抛开以“正确”自居的心态，而是去探究他人的“正确方式”。去理解对方的观点时，我们不应该妄下论断，哪怕只是暂时的。

这并不意味着我必须最终认为对方的方式比我的方式好，或者二者同样好。然而要想知道别人的心思，我需要以开明的心态研究那人的观点，问问自己：“这个观点何以让相信它的人觉得它是最合理的？”这不易做到，但并非做不到。

认同对方观点的合理性，这样做的最后一个原因相当务实：如果我不认同，可能会显得自视甚高、屈尊俯就。与埃文沟通时，如果我没有抛开自以为是的心态，可能会这样开始我们的谈话：“你瞧，我知道你对冲突和困难话题感觉不舒服，所以我会尽量照顾你的感受。”措辞看似是和解的，但潜台词却是：“你的方式不对，我尽量迁就你吧。”这种屈尊俯就的态度实际上妨碍了我理解对方的观点，无法促成一番有建设性的对话，其结果是埃文不太可能对我敞开心扉。如果我换个开场白：“我认为我们确实有不同的处事风格，我希望能找到一个求同存异的办法，好让我们都能自在地谈论困难话题。”这里传达的信息是：“你的方式对你来说是对的，我的方式对我来说是对的。”这话承认了埃文的观点既有别于你的观点，又有其合理性，它有助于解决困境。

注意分歧

如欲弥合我们如何看待世界与对方如何看待世界之间的鸿沟，关键是要暂缓评判，但这绝非易事。正如第三章中所说，人们倾向于抗拒转换视角。双方视角之间的鸿沟越大，转换视角的阻力就越大，也就是说，从对方的视角看问题（即转换视角）的难度，与双方之间的分歧程度成正比。

转换视角在两个层面上非常困难。第一个层面，鸿沟的跨度越大，架桥越困难。我的风格越是直截了当，就越难以与埃文的含蓄风格相协调。佩内洛普越是将私生活与工作关系分开，就越难以从玛丽的侵入式问题中看出善意。作为美国企业的从业者，我越是强调个人主义、越是

直言不讳，就越难以想象企业文化迥异的印度人是如何看待事情的。

第二个层面，对方的观点越是与我们不同，我们在认同其合理性时也就越感到有威胁。对我来说，要想理解埃文的观点，我还需要从他的视角来审视我自己。这时，浮现于眼前的就会是一个急于求成、专横霸道、甚至控制欲强的、不怎么讨人喜欢的老板形象。既然更令我安心的是宣称问题出在埃文身上，那么我宁愿看不见自己在埃文眼中的形象。对佩内洛普来说，要想把玛丽的询问看作热情和亲近的表示，而不是侵犯隐私，也许就必须正视自己的紧张与封闭。简单地把玛丽的行为看作多管闲事，会令她感觉更加安心。但是如果不去理解对方的立场，就无法帮助我或者佩内洛普摆脱困境。

练习讲述对方的故事

至此我们已经了解到，从对方的视角看问题是非常困难的，尤其是在双方有着相异的文化范式（cultural paradigm）、性格或期望值时。而且，在发生冲突的时候，人们往往越发难以想到人各有异，于是倾向于不去从对方的视角看问题。此外，即使人们做到了从对方的视角看问题，也常常带着一副屈尊俯就的态度："我明白他们的观点——错得离谱。"所有这一切都妨碍我们进行建设性沟通。

不过，有一个办法可以帮助人们从对方的视角看问题，甚至在发生冲突时也会奏效，我称这种方法为"讲述对方的故事"。

讲述对方的故事听起来容易——它仅仅意味着从对方的角度叙述困境或者冲突。然而，即使人们尽力这样做时，其自身的观点仍会不断地渗透进来，增加这样做的难度。因此，我们需要在练习讲述对方的故事时，不采取中立的方式，而是以一种偏向对方的"反向偏置"（reverse-biased）方式。我们需要像对方讲述他们的故事那样讲述其故事。练习此方法可以培养变通的思维，有助于转换视角、促成建设性沟通。

举个例子，山姆是我培训的一位客户，他请我指点他如何与其同事克里斯沟通。[4]山姆和克里斯经常合作各种项目，但克里斯做任何事情总是等到最后一分钟才完成，却意识不到或者不在乎他的拖延症给别人（尤其是山姆）造成的压力。山姆告诉我，他试过与克里斯讨论这个问

题，但是两人话不投机。我们聊了聊他与克里斯之间的沟通问题，等到我感觉自己充分理解了克里斯的观点之后，我建议我们对他与克里斯之间的谈话进行角色扮演，由我扮演克里斯，山姆扮演他自己。以下是角色扮演的对话：

山姆：克里斯，我得和你谈谈我们的合作了，你总是等到最后一分钟才把事情干完，这样可不行。

我（扮演克里斯）：我一直都是按时完成的。我更愿意在投入过多精力之前，先搞清楚客户到底需要什么。过早制订计划是浪费时间。况且，我还有其他事情要做。

山姆：可是这样效率太低，而且对其他人不公平。

我（扮演克里斯）：我发现这样做效率高极了。我不喜欢在截止日期之前过早工作，而且那样也无法集中精力。让我按照你的日程来安排工作是不公平的。

山姆：不是按照我的日程，只不过是用专业态度来做事，你这样完全是以自我为中心。

这时我中止了谈话，并问山姆我所说的话是不是克里斯倾向于表达的意思，他答道："是的，他所说的基本上就是那些话。"我问山姆，他是否明白克里斯的意思，他说："当然明白，我听过很多遍了。六个月来，除了这些我就没听他说过别的。"我请山姆总结一下克里斯的观点，他说："克里斯不喜欢为事情做计划，也不肯做计划。这种做法是不顾及别人、以自我为中心的。"我问山姆，他是否觉得事情就是那么简单，山姆说："你瞧，这不是什么复杂的问题。他应该注意团队协作，控制工作进度时应该按照对大家都合适的日程，而不是只对自己合适就行。事情确实就这么简单。"

这个故事先讲到这里，让我们来分析一下。显然，很不幸，山姆没能理解克里斯的观点。他过于简单化地表述了克里斯的故事，将克里斯实际所说的微妙细节几乎尽数剔除。在克里斯自己的叙述中，他清楚地表达了不愿意制订计划的几个原因：他觉得过早做计划是低效的，会使他难以集中精力，他喜欢保持不"过早制订计划"的那种灵活度，觉得自己的时间可以更高效地用于其他事情。克里斯还解释说，他觉得山姆是

在试图强迫他按照山姆的日程安排工作。

然而山姆在描述克里斯时，并未承认上述任何一点。对山姆来说，事情很简单："克里斯是不顾及别人、以自我为中心的。"

此外，以山姆对克里斯的理解程度而言，他当然不会认为克里斯的观点是合理的。他描述克里斯时所使用的负面词语"不顾及别人、以自我为中心"，也清楚地表明了他的态度。

用带有偏见的、错误的和过于简单化的描述来讲述对方的行为是常见的做法。儿童描述对方时所用的语言往往是天真无忌的。当被问到某位严格的老师为什么留那么多作业时，孩子们通常回答："因为他没安好心"或者"因为她讨厌学生"。小孩儿这样回答并不令人意外，但是这样的应答也会出自成年人，尤其是当成年人言行幼稚时，一如他们陷入困境时可能做出的反应。当我们不喜欢某人的所作所为时，就会用过于简单化的叙述给此人分配一个简单化的角色："他只是不喜欢做计划""她不顾及别人""他太有控制欲了"以及"她太自私"。

山姆所描述的他与克里斯之间的交流，还有另一个引人注目的地方。当被问及是否理解对方的想法时，山姆肯定地说他非常明白克里斯的意思，坚称他对克里斯观点的（过于简单化和批评性的）描述准确地概括了克里斯的想法。然而对于没有直接受到困境的影响、没被克里斯的话惹恼的某位局外观察者来说，山姆对克里斯观点的描述显然是不准确的：山姆不仅遗漏了克里斯所叙述的微妙细节，而且没有意识到自己遗漏了这些微妙细节。当被问及是否理解克里斯时，山姆宣称当然完全了解他，却浑然不觉自己是多么的不了解克里斯。

我把这种现象称为"嵌套式无意识"（nested unawareness）——不了解对方的观点，而且意识不到自己不了解对方。嵌套式无意识是解决困境的一道难以逾越的障碍，因为它封闭了人的心灵，乃至令人无法换个角度去理解对方的观点。既然山姆自以为已经明白了克里斯的想法，为什么还要推动自己去探究克里斯的观点呢？

因此，迈向解决困境的第一步是不确定性。关键是要培养一种不确定性立场，并且始终保持开放心态，承认我们有可能误解或者歪曲了对方的观点。在能够取得任何进展之前，山姆应该以开放的心态换个角度讲述克里斯的立场，而不是宣称："克里斯不顾及别人、以自我为中

心。”

然而这并非易事。如欲持有不确定性立场，先要放弃自以为正确的那种心安理得。而且如我们所见，对方的观点越是与我们不同，接纳它时就越会令我们感觉不安。

我当面指出了山姆对克里斯观点的描述过于简单化，并请他从克里斯的视角看问题，我解释说，尽管山姆觉得自己为工作制订计划的做法是客观的、专业的，但克里斯对此的看法是，山姆试图将自己的工作风格强加给他。克里斯对于山姆制订计划的反感，恰如山姆对于克里斯优哉游哉的工作态度的感受。对克里斯来说，山姆看上去就像一个顽固死板、过分执着于制订计划的人。我力劝山姆将克里斯的想法视为另一种合理的观点，至少在克里斯的眼里是这样的。

山姆勉强听从，然后又辩解道：“可是克里斯是错的！为什么我应该把我认为毫无道理的观点说成是合理的？”

我用一句简单的话回答了山姆，这也是对本章中前述内容的概括：理解对方的观点将有助于你改善处境。它有助于山姆进行一场更有建设性的谈话。我还强调，山姆无须采纳克里斯的观点，仅仅理解它就可以了；他也无须为了更加高效地与克里斯合作而变成像克里斯那样的人。他应该做的是，学会与克里斯就双方各异的风格与需求进行更加有效的沟通。

讨论了关于理解克里斯视角的重要性之后，我请山姆试着总结一下克里斯的观点。他说：“我猜克里斯是觉得，我在试图强迫他按照我的方式做事，就是说让他制订计划，而他不喜欢做计划。所以他大概觉得我不仅要求他做他不愿意做的事，还用‘这是唯一合理的工作方式’这句话把我的意愿强加给他，而不是为了公司的利益而要求他这样做。”

此时，我知道我们正在取得进展。山姆开始抛开自己的观点，愿意将克里斯的观点视为与他的观点相异而且合理的观点。于是我对山姆说：“那么，假如你是一个通情达理、持有克里斯观点的人，你想要什么？”山姆思索片刻，说道：“我猜我会想让对方听我谈谈我的想法、尊重我的观点。还有，我不愿意被迫改变符合自己天性的工作风格，而是愿意自主选择一种折中方案——尽量多订些计划。”

山姆现在开始站在克里斯的立场看问题，用更坚定、更细致入微的

方式来描述克里斯的观点了，这与山姆原先对克里斯的描述形成了鲜明的对比。山姆的思维之所以能够如此变通，得益于他站在克里斯的立场，有意识地尽量按照克里斯本人的思路来讲述克里斯的故事。

山姆转变了对克里斯以及双方差异的态度，这为一场全新的、更有建设性的谈话铺平了道路。我请山姆为他与克里斯的下一场谈话进行角色扮演。这一次我要求他把自己所了解到的有关克里斯的观点在谈话中表达出来。谈话是这样的：

山姆：克里斯，我想和你谈谈我们的合作。我知道我们的工作风格不同，我希望能找到一个彼此都认同的合作方式。

克里斯：山姆，我知道你喜欢事先为每件事制订计划，可是我一直都是按时完成工作的。我更愿意在投入过多精力之前，先搞清楚客户到底需要什么。过早制订计划是浪费时间。况且，我还有其他事情要做。

山姆：我理解你的出发点，你喜欢随机应变，而我喜欢制订计划。我不是在说你是错的，尽管我更喜欢我的方式，我只是在说我们需要寻找一种对双方都合适的方式。我不是在试图强迫你按我的方式做事，同时我也不想被迫按你的方式做事。我们怎么才能折中一下呢？

克里斯：我愿意考虑折中方案。你有什么建议？

这番谈话非常有建设性，极有可能促成折中的解决方案。

为困惑者指点迷津：探寻对方的立场

到目前为止，我们已经看到，讲述对方的故事不像表面看起来那么容易。在我们能够开始讲述对方的故事之前，必须停止以正确自居。此外，要想准确地讲述故事（即如同对方自己讲述的那样），我们必须克服嵌套式无意识，就是说，我们必须假设我们并非已经知道对方的故事。我们需要培养一种不确定性立场，即不确定对方的真实想法。

有时，这样做就足以让你跨越终点线——仅仅站在对方的立场看问

题，哪怕只是暂时的，都能够立即搞清楚对方的想法。在山姆的例子里，一旦他不再以正确自居，并且从克里斯的视角看问题，就能够很容易地理解克里斯必定会有怎样的感受，进而以细致入微的方式讲述克里斯的立场。从某位同事、朋友、上司或者你的配偶那里得到帮助，也会使事情处理起来更加容易。

可是如果你还是搞不明白对方如何看待问题，怎么办？如果关于对方的故事你仍然毫无头绪，你能做些什么呢？真正陷入困境时，你能做些什么呢？以下给出了三个建议：

第一，将对方置于故事的中心。这意味着故事的推进要指向对方最重视的问题、最令其烦恼或痛苦的问题。为什么？因为这是对方在困境中的体验。以上文所述的我与埃文的交流为例，在我的叙述中，埃文是这样一位同事：他回避讨论困难话题，令我们难以合作。但是如果我将埃文置于故事的中心，其他一些细节就变得重要起来了。比如，埃文也许在想："我的上司是在给我施加压力，逼着我参与一场我还没有做好准备的谈话。可是我不能说出内心的真实想法，因为他毕竟是我的老板。他或许会表现得似乎我们之间不存在权力的不平衡，但那确实存在，因为他支付给我工资，他可以解雇我。如果我直言相告，说我感觉自己是被逼着与他谈话的，他会因此而对我产生反感，这可能会对我的职业生涯产生不利影响。"以这种将埃文置于中心的方式讲述故事时，我突然意识到，我们之间的上下级关系起着重要的作用，它极大地影响了我们之间的交流。这是我以自己为中心看待问题时不曾注意到的细节，因为它对我而言无足轻重。

第二，把对方设置为故事中的正派人物。人们往往认为自己是好人，自己的行为是正确的。因此，为了搞明白对方的想法，请假设对方在故事中扮演着一个正派角色。与设在印度的信息技术部门的同事米娜沟通时，一个有助于思考的假设是，米娜正在设法以她自己的方式做正确的事。这促使我们去探究、去理解米娜避免直接回答美国同事的询问，也许在她自己看来并不是懒惰或者逃避，而是一种有建设性的反应。本例中的文化语境表明，她的行为是在尽最大可能处理好问题。在参加晚宴的以色列人汤姆的例子中，主人可以想一想，也许汤姆是把自己看作妙语连珠的晚宴客人，而不是无礼的客人。在玛丽与佩内洛普这两位同事的例子中，佩内洛普可以想想，也许玛丽并不是多管闲事，她的询问只是出于真诚的喜欢和关心。

第三，把自己设定为故事中的反派人物。当我们讲述对方的故事时，必须认识到我们是对方所叙述的故事里的一个角色，这个角色不同于我们在自己的叙述中所扮演的主角，而是恰恰相反：对方是主角、我们是配角。在对方的叙事中，他们扮演着正派角色，留给我们的是反派的位置——他们是试图力挽狂澜的英雄，而我们可以说是不怀好意的反面人物，他们必须予以抗击和抵制的。尤其是发生冲突的时候，对方会在其叙述的故事里分配我们扮演反派人物，将我们的行为归因于邪恶的动机。

克里斯与山姆之间的交流为我们提供了一个生动的例子。起初，山姆在其叙述的故事中将自己定位为正派人物，一个尽力确保工作能够按时完成、整个团队能够高效合作的英雄；而克里斯则是反派人物，一个自私、懒散的拖延者，只在乎自己方便与否。为了让山姆理解克里斯的思路，他需要在讲故事时进行角色转换，由克里斯充当正派人物、山姆充当反派人物。通过讲述一个由自己充当反派人物的故事，使山姆（在某种帮助下）意识到在克里斯看来，自己是一位急于求成、爱发号施令、有强烈控制欲的同事，喜欢强迫别人按照他的节奏安排工作，而克里斯纯粹是一位高效的工作者，不愿意过早制订计划，以便更好地将时间用于其他项目，最终结果是对公司有利，而不是损害公司利益。

第三个建议虽然可能令人不舒服，但它是搞明白对方思路的一种有效方法。我认为这个方法实行起来之所以特别困难，是因为它是在贬损自己的形象。把自己看作反派人物是令人反感的，多数人会抗拒这样做：我们不得不讲述一个关于自己的故事，故事中所描述的我们不仅不准确，而且令我们厌恶。山姆知道自己并不是在胁迫或操纵同事，所以当他意识到克里斯有可能那样看待他时，他最初的反应是反驳，说那不是事实。承认自己在克里斯眼中也许是那个样子，可能会使山姆感到伤心或沮丧。然而，通过采取极端的措施（将自己视为反派人物），山姆明白了克里斯的思路，从而使自己能够以更加明智的方式与克里斯沟通，进行一场有建设性的谈话。

进行谈话的正确方式

一旦你真正讲述了对方的故事，以反转的视角将对方置于故事的中心、将自己设定为反派角色，那么你就已经做好了与对方沟通的准备。

有时，理解了对方的想法之后，可能就没必要为解决分歧而进行谈话了，因为讲述对方的故事可能会令你茅塞顿开，彻底转变自己的心态。一旦佩内洛普明白了那些私人问题是玛丽表达关心、与她亲近的方式，而不是出于侵犯她隐私的动机，那么她对于双方的办公室交流可能会有另一番感受。重新界定了玛丽的行为之后，佩内洛普也许就不再觉得受到了冒犯，那么为了解决她们之间的沟通问题而进行一场谈话，也许就显得多余了。或者，佩内洛普也许觉得不那么烦恼了，但依然希望与玛丽谈谈，告诉她那些问题是如何使自己感到尴尬的。另外，抛开感受因素，佩内洛普依然有充分的自由拒绝回答那些令她不舒服的问题。

然而，在许多甚至大多数“困境”中，来一场开诚布公的谈话仍然是有必要的。通过讲述对方的故事而增强洞察力之后，如何在此基础上促成与对方的建设性沟通？

首先，要承认对方拥有独特的观点，它令对方信服，正如你自己的观点令你信服一样。你的认同传递了一个强烈的信号——尊重。它告诉对方，你平等地看待对方，而且虽然你可能不同意对方的观点，但你尊重对方，认为其观点值得考虑。与我的同事埃文谈话时，我可以用这样的话来开场：“我想谈谈我们怎样才能进行最有效的沟通，我意识到在谈论困难的话题时，也许我们有着不同的风格和偏好。”

然后，在表达自己的立场之前，先讲述对方的立场。人们倾向于一上来就讲自己的立场，但是更稳健的做法是先总结对方的观点。为什么？因为在总结对方的观点时，你能够同时得到两方面的收获。

一方面，你证明了自己确实做到了准确地讲述对方的观点。如果你的理解是正确的，你就可以进一步谈下去；如果你的理解是错的，对方就会纠正你，对方的纠正有助于你了解此人是如何看待问题的。这两种情况都可以使你避免在误解对方观点的基础上继续谈下去。

另一方面，总结对方的观点，表明你理解了对方。那些感觉自己得到了理解的人，比那些感觉受到了误解的人更有可能接纳你的观点。认为自己不被理解的人会不时地寻找机会表达其观点，而不是倾听你的观点。反之，一旦你表现出真的理解了对方的观点，对方倾听你的观点的概率就会大大增加。

因此，你可以这样概括对方的观点：“我对你会怎样看待问题进行了

考虑，我想对你说说我思考的结果。请听听我对你的理解是否准确，或者是否漏掉了什么要点，然后告诉我。”

一旦你准确地总结了对方的观点，对方确认自己得到了理解，你就可以谈谈自己的观点了。注意，关键在于要始终表示，你的目的是与对方分享自己的观点，而不是驳倒对方或者否定其观点。请提醒对方，观点的多元性是正常的，你明白对方的想法自有其道理，正如你的想法自有你的道理一样。

你可以用这句话将谈话过渡到你自己的观点：“我想说说我是怎么看这个问题的，也想听听你的意见。我知道我们对这个问题有分歧，这是正常的，我希望我能更好地了解你的观点，也想让你更多地了解我的看法。这次谈话的目的不是争论谁对谁错，而是争取理解和被理解。”

最后，非常有助于推进谈话的做法是，在不同的观点之间进行切换——在讨论自己的观点的同时，穿插陈述对方的观点。例如，山姆可以对克里斯说：“事情在最后一分钟才完成，这让我很烦恼，因为这给我造成了压力。同时，我理解这是你认为最合适的工作方式。”佩内洛普可以说：“玛丽，我明白你问的那些有关我私生活的问题是你亲近我、表达关心的方式。同时，这些问题也让我觉得很不舒服。”谈话时将双方的观点并置（并排出现、地位平等），强化了你所传递的总体信息：你接纳了对方的观点，尽管你可能并不同意。

通过将对话界定为一次交换意见的机会，而非一次非赢即输的零和博弈（一方的观点必须压倒另一方的观点），你减少了防御性、增加了开放性，反过来这又有助于改善双方关系，使问题得到最佳解决。

眼见并不（一定）为实

本章中的建议也许令人难以接受。你也许在想：“那我的立场呢？为什么我必须为了沟通而让自己充当反派角色？为什么非得让我能屈能伸，对方难道不应该也站在我的立场想想吗？”

如果你极度烦恼，请记住这点：讲述对方的故事，需要将偏见逆转为有利于对方的，其目的很简单，就是去探究对方的思路，而不是同意它。不能只因为山姆在讲述故事时将克里斯作为主角（英雄），甚至对

克里斯说自己理解克里斯的某种思路，就表明克里斯是对的。不能只因为我明白埃文被我这个当老板的吓坏了，就说明我在试图威胁他。讲述故事时将我自己设定为反派人物，并不说明我是真正的反派，对方也不会因此而变成真正的英雄。实际上，对方的故事往往充斥着自圆其说和其他心理防御机制，甚至可能包含客观上可被证伪的元素。也许克里斯实际上是个以自己为中心的拖延者。但是识别对方的思路，有助于我们释放潜能，有效地与对方沟通。它使我们与对方步调一致，更加有利于我们进行一场有建设性的谈话。我们在沟通中有充分的自由，不仅可以理解和体谅对方的立场，而且可以说出自己的观点。我们也有充分的自由，可以反驳、不同意对方的话，但是从对方的视角看问题，有助于我们更巧妙地去反驳对方，也使得对方更乐于倾听我们。

总结

站在对方的立场讲述对方的故事是变通思维的一个行之有效的方法。要想在困境中做到这一点，出乎意料地困难，因为人们往往不但意识不到对方的立场，而且“意识不到自己没意识到”。

为了战胜这个困境，你需要真正站在对方的立场，努力从对方的视角讲述对方的故事，将对方置于叙事的中心，将对方设定为正派人物、自己为反派人物。这样做并不意味着对方的说法是真实的或者正确的，然而，暂缓评判、努力讲述对方的故事，将有助于你变通思维、为摆脱困境铺平道路。

本章着眼于对方的立场，侧重解决我们敏锐地意识到的缺陷。然而，正如对方讲述的故事也许并非完全准确，我们很可能也是如此。克里斯也许是个拖延者，山姆可能也有点儿控制欲和急于求成。在很多情况下，我们的立场也会存在盲点、带有偏见，这些也是问题的组成部分。学习从局外者的角度审视自己以及自己的立场，是下一章的主题。

---

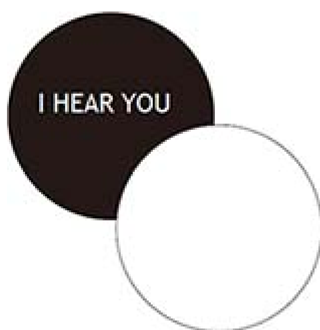
[1] 斯坦福大学冲突与谈判中心（Stanford Center on Conflict and Negotiation）的研究报告《朴素实在论：社会冲突与误解的影响》（Naïve Realism: Implications for Social Conflict and Misunderstandin），李·罗斯（Lee Ross）与安德鲁·沃德（Andrew Ward）1995年合撰。网址（2012年8月26日浏览）：http://www.mediate.com/GeoffSharp/docs/Naive%20Realism.pdf。作者讨论了这种倾向：人们往往认为自己对现实的看法与他人对现实的看法相同；认为自己对事情的反应是理智的，其他通情达理的人也会做出同样的反应，而那些与自己反应不同的人大概不是懒人，就是非理性之人。

[2] 组织角色（organizational role），是与人在组织中所任职位相一致的一整套权利、义务的规范与行为模式，是人们对具有特定身份的人的行为期望。——译者注

[3] 合规管理流程（compliance procedures），是企业为确保其各项活动遵守法律法规、行业规定以及资本市场对上市公司信息披露和内部控制要求的评估管理程序。——译者注

[4] 本例的早期版本见于《观点分析：转换视角以改善沟通效果的技巧》（Perspective Analysis: Tools for Shifting Perspective to Increase Effectiveness），唐尼·艾本斯坦（Donny Ebenstein）撰文，发表于《OD Practitioner》杂志39, no. 4 （2007）：第22~26页。

第五章
从局外者的视角审视自己：
眼见为实



领导着某尖端科研团队的杰出科学家阿尔伯特正备感纠结，难以接受我告诉他的反馈意见。“我认为自己根本没有咄咄逼人。如果别人不同意我说的话，我是不会介意的，我欢迎与我相反的观点。我从来不大声训斥或者辱骂实验室的工作人员，虽然我做博士后那会儿没少挨训。问题出在团队成员那里，他们应该表现出更多的主动性。”

几周前，阿尔伯特打电话向我求助，说他供职的那所研究型大学的教务长想让他接受辅导、提升管理技巧。阿尔伯特承认自己的管理方式存在问题，但不知如何解决。与阿尔伯特面谈之后，我接连采访了其研究团队的所有成员，请他们直言不讳地谈谈对阿尔伯特的意见。几乎每个人都说，没人敢反驳阿尔伯特，是因为他太咄咄逼人，喜欢把别人的观点批得体无完肤。他们说，阿尔伯特确实没怎么大吼大叫过，不过他极其善于冷嘲热讽，当着别人的面让他的研究助手下不来台。而且，他只给过大家负面反馈，对于出色完成了工作的人从未说过一句赞扬或感谢的话。其结果是，人们在他面前都噤若寒蝉。

然而，当我把这种反馈意见告诉阿尔伯特时，他不肯接受，声称它并不准确，反而把责任推到了他的团队那里。我反驳阿尔伯特说：“我们来看看大家是怎么说你的吧。你把别人的观点批得体无完肤，从别人的思路里挑毛病；你对别人冷嘲热讽，让人家在同事面前难堪；你极少做出积极的反馈。如果你是自己的老板，难道不会胆战心惊吗？”

想象别人是如何看待自己的，并不是件容易的事，然而从局外者的视角体会他人对我们的感觉，是培养变通型思维的关键。本章将帮助你完成这项艰巨的任务：从局外者的视角向内审视你自己，从而使你更清醒地意识到你对周围的人产生的影响。对自己有了更清醒的认识之后，你就能够单方面做出改变，从而解决自身的困境。

局外者眼中的我是怎样的？

你是否曾经听过自己声音的录音？我敢打赌你的第一反应是：“哇，我的声音听起来不是那样的吧？”你甚至可能否认录音的准确度。“我的真实声音不是那种鼻音吧？”“我不是真的那么口齿不清吧。”“我说话总是这么快吗？”这些都是正常的反应。我已经使用了几十年语音信箱，但

是每当我换用一个新的语音邮件系统、首次录下待发消息时，总要试上好几次才能够接受那是我的声音。

“那不是我的声音”，这样固执己见自然是大错特错了。我的声音当然是那样的，除了我之外，世界上每一个人所听到的我的声音就是那样的。因为录音准确地复制了我发送给外部的声音，它是除我之外的每一个人习惯于从外部听到的我；另一方面，我习惯于从内部听自己说话。二者的差异是细微的，但已足以让我否认自己的“外部”声音是我的真实声音。不过在内心深处，我当然知道那是我的声音。

这种身体隐喻（physical metaphor）与我们的论题有着深刻的关联。在第四章中，我们讨论了如何转换到对方的立场。在本章中，我们将学习如何转而观察自己以及我们在困境中的角色。也就是说，我们将审视自己的行为及其影响——通过局外者的“客观”镜头来审视自己。

正如电话答录机里的声音那样，我们认为自己给别人留下的印象，可能与我们实际上给别人留下的印象迥然不同，当我们陷入困境时，二者的差距往往是最大的。在那些给我们带来最多麻烦的困境中，我们的自我意识往往是最薄弱的。

请看下面的例子：乔伊参加过我的研讨班，她一直在尽力适应自己的新角色——软件开发团队的负责人。[1]乔伊特别提到了她与一位名叫汉克的团队成员之间的矛盾。汉克才华横溢，是团队的骨干，但他总是拖延工作。结果他的拖沓影响了团队中其他成员的工作进度，乔伊常常干脆自己来干完汉克的活儿，好让项目向前推进。她为汉克的行为感到烦恼，但又拿不准该怎么做。

我问乔伊，当她对汉克谈起这个问题时，他是什么反应。乔伊说，他对问题轻描淡写，漫不经心地许诺说以后会尽量守时。汉克做出过很多次这样的承诺，可是从未兑现。

于是我问乔伊是否愿意用角色扮演的方式演绎一下她与汉克的谈话。谈话是这样进行的：

乔伊：汉克，我想和你谈谈。

我（扮演汉克）：好啊，什么事？

乔伊：你知道你的项目任务什么时候能完成吗？
我（扮演汉克）：知道啊，快做完了。我尽量在下个星期交给你。

乔伊：好吧，那样就太棒了。
我（扮演汉克）：放心吧，没问题。

我请乔伊试着更直截了当地对汉克谈谈她的烦恼，以及他的拖沓给她和团队造成的影响。我们再次进行了角色扮演：

乔伊：汉克，要是你能尽快完成项目任务就太好了。
我（扮演汉克）：没问题。不过你知道我现在负荷过重。

乔伊：是的，我理解。不过，这项目很重要，所以请你尽可能……
我（扮演汉克）：好的。

我问乔伊她是否觉得自己直截了当地表达了自己的烦恼，她回答：是的。于是我问从旁观察这场角色扮演的团队成员，是否觉得乔伊直截了当地表达了自己的烦恼，他们回答：没有。我指出，（由我扮演的）汉克肯定没有“明白”她有多么的烦恼。

我请乔伊再进行一次谈话，只不过这次她应该试着“夸张”一回，夸张的目的是施加压力。我不希望乔伊以老实巴交的方式进行沟通，而是要尽可能果断、直接。她应该随心所欲地吼叫、生气、说脏话——只要能对汉克表达出自己的恼怒，怎么做都行。没错，乔伊应该在这次角色扮演中表现得言行夸张，力求超越现实生活中那种得体的或者有建设性的表达方式。

乔伊的夸张式谈话是这样的：

乔伊：汉克，我想和你谈谈。
我（扮演汉克）：好啊，什么事？

乔伊：你知道你的项目任务什么时候能完成吗？
我（扮演汉克）：知道啊，快做完了。我尽量在下个星期交给你。

乔伊：汉克，我真的需要你完成工作。你每次耽搁，都会拖大家的后腿，浪费很多时间。

我（扮演汉克）：对不起，可是我现在负荷过重。

乔伊：听着，这个活儿得干完，因为时间紧迫。我知道你有其他事情要处理，可是你已经对我和大家许诺过了。如果你忙不过来，也许我们应该另外找个人来接替你在团队里的位置。

我（扮演汉克）：别呀，我想留在团队里，我马上就做。

乔伊：我们能定一个具体日期吗？你可以在这个星期五之前完成吗？

我（扮演汉克）：行，已经快做完了。我肯定在星期五之前完成。

乔伊：谢谢。

乔伊对自己的夸张式谈话感觉如何？乔伊说那样做让她不舒服，她觉得说话那么生硬是无礼的。于是我转而询问团队其他成员的意见，每个人都说乔伊的谈话完全是得体而专业的，根本不过分。从我（扮演的汉克）的视角看来，也没有觉得谈话是无礼或者过于强势的。实际上，很有可能汉克此前根本没有意识到乔伊的烦恼或者其拖延给团队造成的影响，因为他们从未有过如此直截了当的沟通。

在乔伊的困境中，她如何看待自己与别人如何看待她之间的差距非常明显。乔伊认为自己已经对汉克直截了当地谈了自己的烦恼，其实她在说话时表现得相当含蓄，而且谨小慎微。我劝她尽可能表现得夸张些、果断些，于是乔伊在谈话时态度坚决而不失礼，当然相当得体。但是乔伊仍然认为自己在那场谈话中不甚得体，因为她未能从局外者的视角观察自己。要想帮助乔伊摆脱她与汉克之间的沟通困境，就需要帮助她变通思维，从局外者的视角审视自己。

乔伊面临的危机不仅仅是她与汉克之间的沟通困境。她对于出言果断的纠结感，几乎可以肯定也是她与团队中其他成员之间沟通困难的原因之一。对大多数人来说，我们的弱点、缺陷和盲点根深蒂固，所以努力克服这些缺点，能够产生持久的效益，对我们处理棘手的沟通难题具有积极的影响。

审视自己不容易

表面上，从局外者的视角审视自己应该相当容易，简单得如同从别人那里得到反馈——让他们说出对你的印象，然后相应地调整你的行为。很容易，对吧？

其实，没有那么立竿见影。人们往往不肯从局外者的视角审视自己，这样做令人感觉受到了威胁，因为它需要人们改变自己的观点以及自我认知。比如，在阿尔伯特心目中，咄咄逼人的意思很清楚——喜欢大喊大叫、威慑别人，而这些事他都没有做过。但阿尔伯特不知道的是，他提的那些高难度问题、他的嘲讽语气和负面反馈实际上令很多人心生畏惧。阿尔伯特当然不想吓唬任何人，但产生了人见人怕的效果。

对阿尔伯特来说，要想接受大家对他的看法（认为他可怕）、学习改变自己的言行，他就必须暂时抛开自己的疑虑；必须先放下其自我认知，承认别人也许比他更能准确地说出他给人留下了怎样的印象；必须愿意在一个非常个人化的（即关于他自己的）话题上尊重别人的观点。

值得称赞的是，阿尔伯特以开放的心态接受了这个反馈（比我培训过的其他客户开明）。尽管起初抗拒，但阿尔伯特认识到为了解决他与雇员之间的“困境”，他别无选择，只能变通自己的思维、从局外者的视角审视自己。

现在让我们来看另一个例子：鲍勃是一位出类拔萃的技术专家，精通各种复杂的系统。他极具创意、工作效率高。鲍勃为客户的技术问题设计出创新型解决方案，既省时又省钱。既然鲍勃能够如此高效地解决复杂的问题，那么他自己又会出什么问题呢？

问题出在鲍勃的不近人情。他曾这样回答一位紧张兮兮的客户：“你的问题没什么大不了的，要是你不这么问个没完，我就能早点儿解决。别再为这事儿给我打电话了。”鲍勃对同事也是口无遮拦，他对一位同事说：“你提的问题不但蠢，而且是我昨天已经回答过。你干吗要浪费我的时间？”他那尖刻的评论、粗鲁的态度和伤人的“幽默感”成功地惹恼了身边的几乎每一个人。尽管缺乏人际沟通技巧，但鲍勃的天赋才华和技术专长，使他（到目前为止）一直成功胜任技术团队的主管。然而，在经济衰退的形势下，光靠聪明才智是不够的，鲍勃留不住客户。其上司聘请我来辅导他，说他需要做出改进。

人人都知道鲍勃需要做出改变，除了鲍勃自己。当我把从客户、同事、直接下属以及其他人那里收集来的对于鲍勃的意见告诉他时，鲍勃立刻说：“那不是我的错，是有人神经过敏。”当我引述具体的事例时，他说：“啊，没那么糟呀。有的人就爱无事生非、小题大做。”我试图训练鲍勃改变其沟通风格的努力失败了，因为他囿于自己的思维方式，根本不能或者不想变通其思维，去从他人的视角审视自己。他一直坚称：“我不像他们说的那样。”除非鲍勃改变其思路，否则他无法解决自己的问题。

于是我转而借助技术手段，架起一台摄影机，记录下鲍勃与我沟通的过程，我在沟通中扮演着不同的角色：他的某位客户、同事和直接下属。然后我停止摄像，请鲍勃观察视频中的自己。

结果，效果相当震撼。这也许是鲍勃在人生中第一次置身事外、从局外者的视角审视自己，目睹自己的言行是如何引起令人不快的谈话和负面反馈的。一旦鲍勃通过引入他人的视角来审视自己，进而转变其思维方式，他就做好了改变其沟通方式的准备。

对待否认

面对阿尔伯特、乔伊和鲍勃收到的那种反馈时，人人都会产生抵触心理，因为在我们的自我认知与别人对我们的认知之间竟然存在着巨大的反差，这一发现令我们不安，甚至震惊。然而在面对支持性数据时，多数人还是能够接受这种反馈的。所谓支持性数据，在阿尔伯特的例子里是我对其员工所做的采访，在乔伊的例子里是模拟谈话的旁观者以及房间里每个人对于谈话的印象，在鲍勃的例子里是记录了其言行举止的录像带。在证据面前，他们每个人都接受了反馈，并愿意尽力改变自己的行为方式。

然而，当反馈意见触及人们的心理防御机制时，他们往往会固执己见，甚至会在无可辩驳的证据面前选择自我捍卫。我曾经遇到过一些极端抗拒做出改进的客户，其心理防御机制将他们安全地与反馈意见隔绝开。

斯坦是一位医生，主管着某医院的一个大型科室。人人都承认他很

聪明，赞赏他的辉煌成就，但大家也都觉得难以与他共事。我应邀去为斯坦做培训，帮助他改善与科室人员的关系。

我对斯坦的同事做了一系列采访，请他们做出诚实的反馈，受访者中既有喜欢他的人，也有讨厌他的人。大家说出了同一个问题：斯坦是个难以相处的人，他喜欢对人大吼大叫、打断别人的话、当众让下属难堪。不止一个人形容他是“我曾经共事过的人里面最最难以相处的人”。

把从各个采访中收集的评价整理成书面报告后，我将调查结果告诉了斯坦。这样做使我感到很不安，因为这些评价简直残酷得令人震惊。说实话，光是听到和写下这些反馈，就足以让我替斯坦感到难堪了，我担心斯坦听完这些评价会崩溃。尽管如此，我还是安排时间与他见了面，谈了大家对他的评价。

幸好斯坦没有崩溃，而不幸的是斯坦似乎并不在乎，因为他全盘否定了这些反馈。他辩解道：“很多人心怀不满，是因为我督促他们应该更敬业一些，所以他们才在背后说我的坏话。”“我不是真的那么难相处。”“这家医院里到处是腐败和浪费行为，我只能这样才能办成事情。”

斯坦屏蔽掉具体数据的能耐令我大吃一惊。每一位受访者都对他做了相同的评价，使用了几乎一样的语言，可是斯坦全部不予理会，坚称这些反馈根本不属实。这怎么可能呢？

总之，他拒不接受他人的意见。看着自己的形象被颠覆是令人痛苦的，有时痛苦得难以承受，所以有的人会否定反馈意见，固守已有的自我形象。

从某种意义上说，斯坦是个孤例，因为他的故事过于极端，其极端之处在于，斯坦的同事，甚至那些佩服他的人，都言辞激烈、众口一词地描述了与他共事的难处。但是如果将斯坦看作怪物或混蛋就大错特错了。他是个极有原则的人，全心全意地为患者服务，而且其信念与行为是一致的，从这个意义上说，斯坦十分正常。

请想一想，你能在斯坦身上看到自己的某个部分吗？也就是说，你是否曾经争辩和反对过别人对你的意见，结果却发现（也许是在多年后）那个意见是对的、应该接受的？我们很容易认同别人对他们自己的否定，但是看清我们自己的盲点却难上加难。

斯坦的故事与我们每个人都有关联，它是我们所倚赖的心理防御机制的一个极端版本。因此，斯坦为什么抗拒自己所收到的反馈，是颇值得我们研究的，这有助于我们避免犯同样的错误。他提出了两个论据，我们来逐一梳理一下：

首先，斯坦坚称事情的是非曲直比人们对他的褒贬要复杂得多。斯坦解释说，他通常极其耐心和宽容地对待别人的缺点，乐于投入精力辅导员工、帮助他们晋升。他说，每次自己不得不疾言厉色地督促大家完成某项工作，都是因为事关重大、患者处于危险之中，如果听凭事情自然发展，代价就太大了。而且，有怨言的人多为表现欠佳者，这些人讨厌斯坦为他们设定的高标准，所以会在背后贬低他。

斯坦的观点是有道理的。记得我举过的例子——聆听录音中自己的声音吗？这方法实用而简单。录音技术的准确度很高，我别无选择，只能接受我的声音在别人耳中与我所听到的不同。然而现实生活中的困境是多层面的：斯坦确实投入精力培训员工、确实为员工设定了高于以往的标准，他们对斯坦的怨恨无疑是存在的，因为他使大家的工作更辛苦了，而且患者安危未定时，护理工作还要承担极大的风险。

同时，斯坦的观点恰恰属于一种强大的心理防御机制，因为这样想总是没错的：困境是复杂的，任何沟通困境都是由多种因素促成的。面对难以接受的意见时，人们总是禁不住顺着这个思路说："哎呀，你一定要明白事情没那么简单……"复杂性常常被用来淡化自己的缺点、凸显对方或者形势是如何使事情陷入僵局的。"复杂性心理防线"永远无法被全盘否定，一个打心眼里不愿意从局外者的视角审视自己的人，总是把复杂性当作自己的庇护所。斯坦当然也不例外。

在现实中，这种思路回避了真正重要的问题——反馈意见是否提供了一种能帮你改善困境的视角？如果是的话，请采纳它。不要像斯坦那样逃避自我修炼。哪怕困境比反馈意见所描述的更加复杂，也要把他人的意见当作自我完善和成长的契机。

斯坦的第二条防线是，坚称尽管自己态度强硬，但那却是督促事情完成的唯一办法。他解释说："因为刚就任的时候，我发现护理工作的效率和水平极低，改善现状的唯一办法是以不留情面的实话实说、不打折扣的强硬措施来管理员工。医院聘用我是为了取得成果，我也是那么做的。"

每个人的身上都有一点儿斯坦的影子，人人都倾向于为自己的某些缺陷做出合理性解释，说那是我们取得成功的必要条件。知名作家、高管培训师马歇尔·古德史密斯在其著作《从优秀到卓越的领导力提升法则》中，对此问题做了令人信服的论述。[2]人们养成坏习惯（比如经常羞辱员工），并将坏习惯说成是优点，宣称那是为了取得成果而不可避免甚至不可或缺的。

对于斯坦以及所有人来说，要想学习新的、更好的沟通方法，需要先放弃旧有的、通常是破坏性的行为方式。不能仅仅因为某种做法曾经有效，就认为它是最佳方法。你在实现目标过程中的所作所为，不会因为你的成功而神奇地变成高尚的行为。不能因为成功，就将每一个性格缺陷解释为深藏的力量源泉。有时，尽管有种种缺陷，你仍取得了成功，而你却以为那些缺陷是助你取得成功的因素。所以我们在面对这个问题时，需要保持开放的心态、倾听他人的声音，提醒自己："也许我的老方法不是最好的办法；也许我的自我认知不同于别人对我的看法。"

与所有人一样，除非斯坦承认或许还有更好的方法来处理问题，否则他是学不到新东西的。这很难做到，因为老方法用起来驾轻就熟。在乔伊的例子里，乔伊驾轻就熟的处事方式是最大限度地礼貌待人，但不表示这就是她与同事沟通的最佳方式。人人都需要培养开放的心态、接受新的做事方法，但我们首先需要以开放的心态去发现：自己的老方法并非最佳或唯一的方法，或许还是相当糟糕的方法。

战胜自我偏见

电视剧《宋飞正传》[3]里有个搞笑的桥段，乔治的女友打算和他分手，为了照顾他的面子，她说："错不在你，而在我。"见惯了这套甩人手法的乔治并不买账，答道："谁也甭跟我说：'错不在你，而在我。'就算要说错在什么人身上，也得在我！"于是女友终于承认："好吧，错在你！"[4]

这段戏之所以出彩，不仅因为人们知道，当你不想伤害别人的感情时就会撒谎，说问题并非出在对方身上；还因为在内心深处，我们极少相信问题真的出在自己身上，正如乔治的女友会承认，问题确实出在乔治身上。

《宋飞正传》的编剧设计出这个搞笑桥段所依据的是一个基本事实——人们看问题时会本能地从对方身上找原因。人们看不到自己的缺陷，即使看到，也会淡化其缺陷的重要性。换言之，每当遇到困境，我们往往心中暗想："错不在我，而在你！"所以，要想做到从局外者的视角审视自己，就需要我们扭转偏见，总是这样问自己："我到底出了什么问题？"

以我多年与客户合作的经验，人们往往会在此时提出第一章中首次讨论过的问题。他们会问我："你为什么把这一切都归咎于我？对方不是也有责任吗？为什么对方该免责呢？"

这个问题很重要。就算阿尔伯特是咄咄逼人的，他的员工不同意他的观点时难道不该当面提出来吗？就算鲍勃态度强硬，难道客户就可以不负责任地提出不合理要求吗？就算斯坦苛刻、难以相处，医护人员难道不该负责为患者提供恰当的护理吗？

请注意这点：对方未被免责，对方也有责任。但是打破僵局的最佳切入点是改变我们自己，我们能够通过改变自己的行为方式而影响对方的行为。问题的关键不在于为双方打分、判定哪一方的行为更糟糕，而在于使事情朝着更好的方向发展。实际上，发现自己是问题的制造者之一，不但不是坏消息，反倒是个好消息！因为这说明我可以对改善困境有所作为。尽管我们本能地倾向于表白为什么错不在自己，但更明智的做法是探究我们错在何处，从而明白如何解决问题。举例来说，如果斯坦是一位出色的经理，只不过遭受了懒惰、爱记仇的员工的诽谤和不公平的批评，那么问题解决起来该有多么麻烦呀！他几乎无能为力，只能另找工作。

请记住：发现"错不在你，而在我"是一件好事。我们需要战胜自己的偏见，抑制住自我防御的冲动，反躬自问："我的哪种行为造成了这样的僵局？我怎样才能更好地从局外者的视角审视自己？"

从更深层次审视自我

从局外者的视角审视自己，还为我们提供了一个绝好的机会——探寻更深层次的自我意识。借此机会，我们不仅可以了解自己的行为，还

可以更清晰地理解自己行为的动机。这个过程有助于我们提升自我认知，明白我们如何才能获得成功；我们最适合哪类工作，或者最适合与哪类人共事；我们最需要找什么样的搭档或下属，以弥补我们自身的弱项。

一位好友准备买一栋避暑别墅，问我如何与卖家谈判。我很乐意帮忙，于是帮他全面梳理了各项选择，我们一起深入研究了谈判的各种细节，包括价格、财务条款和交割日期。谈了大约三十分钟后，朋友的太太插了一句："我希望你为这事保密，请不要把我们要买避暑别墅的事告诉任何人，对你太太也别讲。"

我虽没有做出反应，但觉得她的话令人不快，甚至是无礼的冒犯。我当然会为他们保密、不把我们讨论的内容告诉外人，可我太太不是外人。按照常理，夫妻之间是知无不言的，婚姻的基础是信任与坦诚，而要求某人对其配偶保密，则是对那个基础的破坏。朋友的太太怎么竟会建议我不要把某件事告诉太太，尤其是在我帮他们为谈判做准备的时候？

后来我与太太聊起这个保密要求（如我所言，我们之间没有秘密），告诉她我有多么的反感。我以为她会支持我，和我一样气愤，但令我吃惊的是，她说："我觉得你反应过度了。"

我目瞪口呆，我与太太步入婚姻殿堂、真心承诺相互之间知无不言，她怎会不认同我的气愤呢？

太太接着说："你想得太多了。我的意思不是说你必须同意她让你对我保密的要求，而是说你必须记住并不是每个人对待婚姻的态度都是一样的。许多夫妻有些事情可以共享，有些事情各行其是。换个人也许会对她说：'没问题。'我认为更有趣的问题是——你为什么这么生气？"

太太的评论打断了我的惯有思路，我停下来思考了这件事情，意识到她说得对。

你看，虽然我会保守秘密，但是对关系最亲密的人则知无不言，哪怕所言说的内容会使谈话困难重重、充满痛苦，我甚至很愿意与亲近的家人和朋友谈论困难的话题。我与太太的关系当然是如此，我不对太太保密，哪怕建议我对她保密也会令我反感。我就是这样的人。

当然，不是每个人都像我一样。不是每个人都愿意知无不言或者希望知无不言，哪怕是与关系最亲密的人，比如与自己的配偶。成功的婚姻有许多不同的类型。自然，我觉得对配偶知无不言、从不保密这种方式很适合我，我甚至将它作为婚姻幸福的秘诀而推荐给别人，但我不应该根据自己的处事倾向来评判朋友的要求，他们的婚姻也许是另一种类型，在那种类型的婚姻中，对配偶保密的要求听起来再正常不过了。

因此，这番对话令我大有收获——不是关于婚姻，而是关于我自己。我明白了由于婚姻内的坦率诚实对我而言至关重要，也许比对于多数人而言都更加重要，所以我会本能地捍卫我的这种处理方式。每当有人触及它，都可能引起我的强烈反应，你甚至可以说它是我的“敏感键”。

意识到自己的敏感键有什么好处呢？它为什么重要呢？它之所以重要，是因为除非认识到自己对什么问题敏感，否则我就无法客观地判断这次对话。不仅这次对话如此，任何时候遇到类似情况（认为某人对我不坦诚，或者某人指责我对她不够坦率），我都容易产生强烈反应。问题不在于断言我的反应是不合理甚至错误的，而在于，当我变通自己的思维、从局外者的视角审视这番对话时，我可以看到自己的反应是主观的。在本例中，我对于朋友所提的要求感到愤怒，更大程度上是揭示了我的问题，而不是那个要求本身的问题。这正是从局外者的视角审视自己的实质。

许多困境的出现，本身就揭示了深刻的真相——我们是谁以及我们是如何陷入困境的。解决这些困境有助于我们培养敏锐的洞察力。

我曾经培训过一位名叫弗朗西丝的中层管理人员，她聪明、敬业，深受其上司（公司的一位高管）的器重，可以说是一颗冉冉升起的明星。然而，弗朗西丝的直接下属觉得她难以共事。他们向弗朗西丝的上司抱怨说，她几乎从不在工作上指导他们，而且还曾对他们寄予不现实的期望，希望他们能快速完成某件棘手的任务。还有，他们觉得为弗朗西丝工作得不到鼓励，因为她从不对他们的努力做出积极的反馈或表示赞赏。总之，他们觉得与她共事非常郁闷。正是出于这个原因，我受聘对弗朗西丝进行一对一的辅导，帮她成为一位更得人心的管理者。

培训开始时，我先问了弗朗西丝一连串问题，以便了解她的工作风格和偏好。有三个发现使我对弗朗西丝有了深入的理解。

首先，弗朗西丝告诉我，她工作极其努力，经常为了完成某项任务而在办公室工作到半夜或者更晚。

第二，弗朗西丝在工作上很主动，无须多加指导就能充分胜任工作。实际上，她更喜欢这样的上司：分派任务后放手由弗朗西丝自行决定如何处理，而不是巨细靡遗地事事指导她。遇到问题时，她更愿意自己解决，而不是寻求帮助。

最后一点，虽然弗朗西丝在工作上锲而不舍，但在成绩面前却很谦虚，甚至害羞。弗朗西丝不愿成为关注的焦点，每次因出色地完成了某项任务而被单独表扬时，她都会觉得尴尬；她也不喜欢高管层有人在团队的电话会议上公开感谢她的勤奋工作。这令她感到不自在，但是躲不过，只能忍耐敷衍。

了解到弗朗西丝处事风格的这几个特点，自然有助于我搞清楚她怎样看待自己与直接下属之间的关系，有助于我理解她的立场。

我把其直接下属的意见告诉弗朗西丝，并询问她对下属给出的评价有什么想法。她回答说："我认为这些分析师不够成熟。我做分析师时，基本上没得到过什么指点，在跑去找上司为我讲解之前，我会投入大量时间靠自己做出分析判断。说实话，我觉得荒谬的是，我经常工作到深更半夜，而这些分析师七八点钟就下班回家了。他们太懒了。"我特意问她为什么不表扬团队成员或者对他们的工作表示感谢，她答道："我认为那么做太可笑了。大家不应该为了受'表扬'而做自己分内的工作。被人表扬或表扬别人都让我感到别扭，我只是觉得那样不合适。我受不了这种抱怨、发牢骚的态度。"

至此我们可以清晰地看到，弗朗西丝与其直接下属之间的巨大分歧至少表现在三个具体问题上：

·员工每天应该工作几个小时？

·直接下属接到任务后，应该得到多少指导？

·上司应该给予员工多少口头表扬？

对于这些问题，可能有、或许没有客观上"正确的"答案，或许答案取决于具体情境，但是寻找这些问题的答案并非正确的做法。这里的问

题主要在于对双方期望值的沟通。弗朗西丝与下属应该想办法讨论彼此的期望值、商讨出一种建设性的工作关系。

倾听了弗朗西丝谈论其直接下属，倾听了她对于下属要求得到指导和表扬的反应，我清楚地看到她的偏好如何妨碍了她与下属进行清晰、有建设性的沟通，并与之建立良好的工作关系。

弗朗西丝极端敬业，甚至可以说是一个工作狂，所以在她看来，那些工作不如她勤奋或者工作方式不同于她的人都很懒。对于那些以不同于她的方式平衡工作与私人生活之间关系的人，弗朗西丝难以认同。

弗朗西丝渴望自主与独立，因此下属要求她指导就被她看作不成熟或者缺乏主动性的表现。她没有看到的一点是，虽然人与人之间可能风格各异，但要求得到合理的指导实属正常，而且作为管理者，提供指导是她的分内工作。然而弗朗西丝囿于自己的处事风格，只从自己的视角考虑问题。

弗朗西丝不愿意被人表扬，也不愿意表扬别人，这导致她无视下属对鼓励的需求。弗朗西丝的困境也许是人们如何囿于自己偏好的最明显例子。多数人会珍视他人对自己工作的赞赏，至少不会讨厌来自上司的口头表扬。由于弗朗西丝反感别人公开感谢她，因此根本不认为渴望赞赏是合情合理的，反倒给下属贴上“牢骚大王”的标签。

在这种情况下，弗朗西丝要想做到从局外者的视角审视自己，就需要反思自己的经验和态度，是如何导致她与下属之间出现僵局的。弗朗西丝需要了解和识别自己作为个体在工作中所呈现的特征，然后再去了解和识别自己作为管理者在工作中所呈现的特征。弗朗西丝喜欢在勤奋工作中保持独立、迎接挑战；更愿意当无名英雄，无须他人赞赏。如果弗朗西丝能够在自己身上识别出这些特征，就会比较容易地发现，并非每个员工都像她一样。实际上，与弗朗西丝相比，许多人甚至多数人都希望多得到一点儿指导。同样，在工作中默默无闻也许并不适合每个人。

意识到这一点，有助于弗朗西丝发现那些更加难以接受的问题。也许她的方式不是最佳方式。虽然弗朗西丝乐意上司少做指导，不过每次她遇到问题都“另起炉灶”自己摸索，也许是低效的。如果偶尔寻求帮助的话，弗朗西丝也许可以用更少的时间取得与以前同样多的成就，并且

避免如此频繁地工作到深夜。而且，弗朗西丝对于接受表扬的反感也是个问题。她的直接下属渴望得到赞赏，这属于正常的诉求，几乎人人如此，希望或需要时不时地听到别人表示感谢，只不过是人之常情。弗朗西丝对这种事情的厌恶情绪属于极端心理，这很可能会成为弗朗西丝职业生涯中与每个直接下属之间的问题。

看到真正的自己

诊断弗朗西丝出了什么问题，以及搞清楚其行事风格和偏好是如何为她制造盲点的，只成功了一半，下一步是帮助弗朗西丝看到我所看到的问题。

在辅导弗朗西丝如何改变其与下属分析师的沟通方式之前，我需要让她先明白其处事方式是如何限制她理解困境的。我想传递的信息是：“弗朗西丝，问题主要出在你身上。”而且我需要小心翼翼地把这意思传达给她。以下是我与弗朗西丝的谈话：

我：你怎么看待下属所描述的与你的工作关系？

弗朗西丝：我认为那不公平。我说过，我认为他们是牢骚大王，被宠坏了。我要求他们做的，没有一样不是我曾经做过并且仍然在做的事情。

我：弗朗西丝，在我讲其他事情之前，我要承认你在这家公司已经取得的非凡成就，承认你的工作风格不仅适合你，而且使你成为这个团队的重要一员。

最后一句承认了弗朗西丝的观点，这样说是必要的，因为我准备请她做些令她极度不舒服的事情：要求她反思自己的工作方式不但不具有普适性，实际上或许还有瑕疵。因此，我希望在弗朗西丝听来，我不是在否定她的观点、赞成其下属分析师的观点，而是希望她通过从局外者的视角审视自己的观点而“恍然大悟”。做到了这一点，弗朗西丝也就做好了以另一种方式与下属分析师进行沟通的准备。

弗朗西丝：谢谢你。

我：但是话说回来，我希望你试着去从他们的视角考虑问题。

弗朗西丝：我明白他们的观点，他们是想被宠着。

我：我听到他们要求你对任务多做些指导，你认为这是宠他们吗？

弗朗西丝：上司应该给下属做多少指导显然属于主观判断。如果我给他们做过多的指导，他们就不再自主工作了，而是变成一双打字的手，我说什么他们就打什么。我希望他们能独立思考。

我：你认为那是主观判断，说得太对了。那么问题来了，我认为你的倾向、你的个人风格，是最低限度地得到和给予指导。你同意吗？

弗朗西丝：同意，我认为那是公平的。

我：而且我认为你用来评判下属的标准是：如果你处在他们的位置，你想要什么。

是吗？

弗朗西丝：大概是吧。

我：可是弗朗西丝，他们不是你。并不是每个人都喜欢有完全的自由和自主权去靠自己搞明白所有的事情。

弗朗西丝：为什么不呢？

我：因为人与人真的是有区别的。

弗朗西丝：你不觉得他们有点儿幼稚吗？你不觉得他们应该试着去独立思考吗？

我：弗朗西丝，我是这么看的，我确实认同人们应该尽力去独立思考。实际上我的意思不是在说他们全对而你全错，我想强调的是你几乎不对他们做指导，这种偏好有点儿极端。我还认为，你对于多给员工做指导的反感，更多反映出的是你为人处事的偏好，而不是他们对于指导的要求是否合理的问题。

弗朗西丝：嗯。

我：我想再进一步谈谈你的偏好。你讨厌被公开致谢，这一点儿问题也没有。但那是你的事情。“公开感谢别人是错误的或者没必要的”却不是客观真理。那对你来说没必要，但是世上有很多人，甚至多数人，与你是不一样的。你应该记住这一点，因为在接受或给予公开感谢这个问题上，如果你试图把自己偏爱的标准用于世上所有人，很快你就会发现自己是个异数。你不必感觉难受，也不必道歉，只需要认识到，每当出现表达或接受赞美和感谢的矛盾，极有可能是“你的风格”在作怪，而不是他们的。

弗朗西丝：那么你有什么好的建议呢？

我：我建议，在你与某位直接下属谈话之前，请考虑一下你的偏好也许是你的盲点。因为一旦明白了这一点，你的整个沟通策略就会有所改变。

弗朗西丝：嗯。我需要考虑考虑。

处理这次谈话，需要小心谨慎。你该怎样告诉某人，她内心的晴雨表正处于关闭状态，所以判断不出在此困境中什么行为是恰当的？据我所知，不存在无痛的办法来做这件事。但最好的方式是怀着同理心传达出这样一个清晰的信息：你并不是将整个困境归咎于她，而是在提供一个可以使其更加自省的基本思路，进而通过改变她的期望值和行为来解决困境。

后来我又与弗朗西丝谈了一次。这次她告诉我，她考虑了大家的反馈意见，认为其中有可取之处。弗朗西丝说，自己做初级职员的时候，与一位多数同事都不喜欢的主管相处得非常好。现在回想起来，她所喜欢的可能正是多数人所反感的：这位主管几乎不对下属做指导，极少给出反馈，给予大家充分的自主权。由此可见，弗朗西丝在工作风格上的偏好在当时就很明显了。

弗朗西丝还说，自己之所以对表扬感到别扭，主要源于自己的成长环境。在她的成长过程中，人们极少赞美别人，即使表扬也是点到为止，否则会被视为不得体的行为。由于意识到了并非人人都成长于这样的环境，所以弗朗西丝觉得别人不像她这样对表扬感到别扭其实是很自然的反应。

我想重申前面讲过的一点：弗朗西丝发现问题主要出在自己身上，这是件好事而不是坏事。这一突破性发现并不表示其下属可以免责，而只是意味着弗朗西丝仅仅通过转换自己的视角就能够单方面改善困境。

如何从局外者的视角审视自己

读至此处，你也许相信了从局外者的视角审视自己所产生的力量。但真正有价值的问题是：如何做到这点？如何发现那种被定义为盲点的东西？

要想做到从局外者的视角审视自己，并无万全之策，与其说它是一门科学，不如说是一门艺术，并且毫无公式可循。然而，要想取得进步，你还是可以有所作为的：

首先，以反躬自问开始。养成习惯，遇事先问自己："我在遇到时会怎样处理？"或者"我的什么行为导致了局面的恶化，或者妨碍了局面的改善？"这一连串问题当然可以逆转人们的自然反应，人们的自然反应是总在问："对方做错了什么？"仅凭这样的反躬自问，就可以磨炼你对自己行为的自省和敏感度。

其次，探究各种困境的模式。你在容易困住你的各种情境中也许会注意到相似性。乔伊（本章描述过的软件开发团队主管）与汉克之间的问题在于，她行事不够果断。乔伊可能会自己注意到，那些需要她态度果断地提出要求的情境，往往会给她带来麻烦，这就意味着其中存在盲点。出色的技术专家鲍勃从诸多不同来源得到了一致的反馈：他拥有一流的技术水平，但人际沟通技巧却很生硬。反馈意见如此一致，表明鲍勃也许在这方面存在某种问题。

第三，在某些情境中注意观察自己的过激反应。你的情绪反应可能暗示你有盲点。当被提醒不要将某事告诉我太太时，我强烈的情绪反应提示我应该反躬自省。在其他一些人际关系和情境中，我也会对那些我认为不完全坦率诚实的人做出反应（或反应过激），如果我能够对这些人际关系和情境加以研究，也许可以发现自己的盲点。

最后，你可以尝试的另一个策略是，求助他人。旁观者往往能够发现并描述你所忽视的东西，但你可能很难找到可以求助的合适人选。因

为你请人帮你寻找的是盲点，所以无法对反馈的准确度做出全面的判断，别忘了，盲点是指你的视野受限之处。所以，关键是要找到正确的信息源。

这就好比选择医生，最低标准是专业技术。我想找一位医术高明的医生，因此基本条件是毕业于著名医学院、接受过良好训练。但在美国的多数大城市里，许多医生都越过了那个最低门槛。除此之外，在选择医生时起重要作用的还有无形的因素，最重要的无形因素之一是信任。信任至关重要，因为涉及医疗问题时，我根本不具备专业知识，无法预先对医生的水平做出判断。作为患者，从某种程度上说我是在碰运气，所以我需要明确的一点是，我应当相信我选择的医生是称职的。

信任的重要性还表现在另一个层面，我应该坦率、诚实地面对我的医生，既要自愿说出难以启齿的私事（比如我的性生活史、饮食习惯、目前的病症），也要愿意倾听难以接受的反馈意见（比如减肥、做遗传疾病检测、改变生活方式对我是多么的重要）。如果我不信任医生，也许就不会去找她问诊或者不会以开放的心态倾听她的建议。

所以征求意见和寻求帮助的过程是一样的：选择某个你信任的人，为你提供局外者的观点。几乎可以肯定，你会有抵触心理，因此一个令你信任的信息源就是疏导你的情绪反应、帮你超越防御心理的最佳人选。

务实的做法是，事先对你所求助的那个人解释说，你需要的不是同情和啦啦队，而是真正的、诚实的反馈意见。你可以说："我不希望你只是认同我、支持我，而是希望你告诉我在这件事上你觉得我做错了什么，以便我可以学习和成长。"

专业教练可以承担这个角色。理想人选是某位既有专业知识又与客户建立了信任关系的教练。本章所举的几个例子，展示了辅导在解决困境的过程中可以起到多么强大的作用。

除了聘请一位教练，你还可以求助与你共事的人——你的上司、同事、甚至直接下属，我辅导过的许多人都曾把自己的伴侣或亲人当作可以信任的信息源。关键是要找到了解你、愿意对你说实话的人。

如果你怀疑在困境中存在一个你需要解决的盲点，可以借助技术手段把自己的言行记录下来，听录音或者看视频可以为你提供一种旁观者

的视角（不过当你自辩的时候，录音带不会充当一位善解人意的倾听者）。

在谈话时审视自己

学习从局外者的视角审视自己，最难的部分是克服你的心理障碍。如果做得到这点，你就成功在望了。下一步是与对方讨论你的盲点，这场谈话可能会彻底改变你的沟通方式、帮你摆脱困境。

关于如何把从局外者的视角审视自己而获得的启发运用于谈话，建议如下：

·坦然承认自己的行为是问题的一部分。这并非意味着你要独自承担一切责任，而仅仅意味着你承认自己有一个盲点，它是形成僵局的因素之一。

·询问对方是怎样看待你的行为的，这可以同时达到两个目的。第一，它给了对方一个宣泄情绪的机会并且使其感觉得到了倾听，几乎可以肯定这对于困境会产生积极的影响。第二，它给了你一个机会去了解潜在的新信息——那些你也许还不知道的别人对你的看法。毕竟，你正在尝试从局外者的视角审视自己，而通过询问对方对你的看法，你得到的反馈可以说是“新鲜出炉的”、像马嘴里冒着热气般的一手信息（请原谅我在此混用比喻）。

·总结你所听到的信息，以此向对方展示你已经聆听并吸收了他们的意见，进一步确保对方感觉你倾听了他们的想法。

·谈谈你想从何处着手做出改进。你可以询问对方的意见或者请求对方的帮助，以解决你的盲点；可以为自己说过的话无意中造成的影响而道歉。你应该根据情况做自己觉得恰当的事情，但一定要先说完道歉的话，再讨论其他话题和问题，比如商量如何解决问题。关键是不要着急，应该娓娓道来，以确保对方听懂你的意思。需要注意的一点是，对方也许一开始根本没有意识到你是在尽力为自己的行为承担责任。

弗朗西丝要与一位名叫艾伦的下属一对一地当面讨论问题，我辅导了她如何运用新发掘的自我意识进行谈话。以下是两人的对话：

弗朗西丝：艾伦，我想和你谈谈我们怎样才能更有效地合作。我认为，作为部门经理，我自己的偏好和行为也许是我们之间出现问题的部分原因。

艾伦：好吧。

弗朗西丝：首先，我想告诉你，你的意见对我很重要，我想听一听，以便我能改进管理工作。

艾伦：谢谢。

弗朗西丝：你觉得是否从我这里得到了足够的指导？

艾伦：说实话，没有。我觉得你把任务抛给我，既不提醒也不解释这项任务怎么与整个项目衔接。我又不敢求助你，因为我知道你不喜欢这样。结果我会因为不知道从哪里开始而纠结很长时间。

弗朗西丝：我想这多半与我自己的风格和工作方式有关。一般来说，我更愿意自己独立地解决问题，这种风格很适合我，但现在我明白了，并不是人人都有同样的风格。所以我需要逐渐适应采用其他方式做事、在恰当的时候多给大家做些指导。我想，在这方面我是有盲点的。

艾伦：谢谢你愿意采纳这个意见。

弗朗西丝：同时，我希望你能理解，我没法在每个细节上指点你怎么完成任务，我需要并且期待你在工作时能主动一些，久而久之，需要我指点的地方能越来越少。

艾伦：我愿意在工作中尽可能更独立、更自主。

弗朗西丝：那我们就说定了，我会尽量多指导你，如果我做的指导不够或者过多，请随时告诉我。另外，过几个星期我们再找个时间谈谈这事儿，看看改进后的效果如何。

请记住，从局外者的视角审视自己并不意味着你要承担全部责任。从上述对话中可以看出，尽管弗朗西丝为自己造成双方之间僵局所起的负面影响承担了责任，但仍然能够要求艾伦为他的行为承担责任。其实，你可以经常做个好榜样，承认你自己对问题负有责任，从而引导对

方也反思并承认自己的盲点。即使这种情况不会发生，也不要回避自揭其短。就自己的成长和自我认知来说，这样做的回报是巨大的。而且你这样做时不必放弃自己的观点，可以仍然坚持自己对事情的看法。

坚持不断审视自己

在与客户合作的过程中，我发现帮助他们从局外者的视角审视自己，是最难走也是最有收获的一条成长之路，其回报与痛苦恰恰成正比，我对那些愿意走这条路的人怀有深深的敬意与理解。进行这种思维转换时，如果你感到有困难，请试试以下练习：设想你所得到的所有关于你的意见都是正确的；暂时抛开疑虑，按照对方的字面意思接受其意见，然后问问自己：如果对方告诉我的话是事实，那么其中最糟糕的部分是什么？最令你害怕的是什么？我需要为改善局面做些什么？

这只不过是个思维实验，即使你认为反馈意见并不正确，也请花上五分钟时间从局外者的视角审视自己。仅仅5分钟，有时就足以赋予你敏锐的洞察力。

总结

从局外者的视角审视自己可能是一种令人无所适从甚至痛苦的体验，对它的抗拒属于自然反应。然而实践它，不仅有助于你摆脱困境，还为你提供了一个了解自己行为的机会、获得一些能运用于其他困境的经验。你无须为了利益而做出根本性转变或者彻底改变自己的性格，只要稍稍增加一点儿自我认知，进而稍微改变一下行为方式，就能取得明显效果。从局外者的视角审视自己，为我们提供了一个学习与成长的绝好机会，所以请接受它吧。找一位可信赖的搭档从旁相助，有助于你克服抵触情绪，使你真正变通自己的思维。

人与人之间的沟通之所以会陷入僵局，存在很多因素。有时是因为对方的行为受其成长背景的影响，如第四章中所讨论的。有时是因为你自己的行为可能存在盲点，本章旨在帮助你更清楚地看到自己的盲点。而第三个重要的可变因素是大环境，即你与对方工作于其中的体制，搞

清楚这个体制及其对你的困境所产生的影响，将是第六章的主题。

---

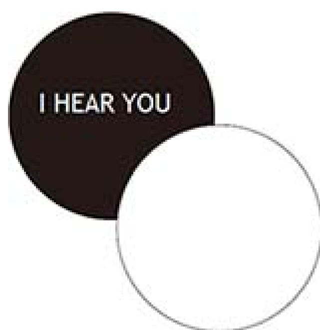
[1] 本例的早期版本见于《观点分析：转换视角以改善沟通效果的技巧》，唐尼·艾本斯坦撰文，发表于《OD Practitioner》杂志39, no. 4 （2007）：第22～26页。

[2] 《从优秀到卓越的领导力提升法则》（What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful），马歇尔·古德史密斯（Marshall Goldsmith）著，亥伯龙（Hyperion）出版社2007年于纽约出版。

[3] 《宋飞正传》（*Seinfeld*），1989～1998年在NBC播出的美剧，共180集，被认为是"20世纪最伟大的剧集"，由喜剧演员杰瑞·宋飞（Jerry Seinfeld）主演。剧集讲述的是四个普通人的平凡生活，笑料不断，生活中的各种细节都被拿来讨论和调侃。——译者注

[4] 《宋飞正传》之《读唇者》（The Lip Reader），NBC电视台1993年10月28日首播。

第六章
不要意气用事：沟通并非个人恩怨



某大型投资银行技术团队的主管汉斯与他的内部客户、业务经理琳达正在闹矛盾。他说："她总是在截止期限上给我施加压力。如果我告诉她某个项目要花两个月时间，琳达就说需要在一个月内完成；如果我告诉她需要一个月，她就说要两星期。讨琳达的欢心耗费了我大部分的精力，可是无论我说什么、做什么，她从来没有满意过。"

而琳达也同样感到烦恼："我从不知道一个项目真正需要花多长时间，我的外部客户想尽快得到答复。汉斯会告诉我一个日期，说他可以在那之前完成工作，不过每当我催他看能不能加快速度时，他总是有办法更快完成。可见他刚开始定的时间表不是真的时间表，所以我别无选择，只能催他，因为我要让他参照真正的截止日期工作，而不是参照他最初给我的那个日期。"

汉斯与琳达之间的冲突是无可讳言的，各自都从与对方的合作中体验到了真切的烦恼。但是正如我们将在本章中看到的，这场纠纷的真正促成者并非汉斯和琳达这两个个体，而是他们在银行内部所承担的组织角色。在商业世界，人们极少完全独立工作，多数时候，个人属于团队或机构的一分子，承担着各自的组织角色。当出现冲突时，矛盾的存在是独立于参与者的。迫使汉斯和琳达卷入冲突的，是体制以及他们在体制内的角色，而不是他们的特殊偏好。[1]学习识别体制是如何造成冲突的，并获得解决这些冲突的技巧，是变通思维和转换视角的关键环节。

体制性冲突源自当事者的组织角色

身处体制内部时，我们很难看清体制问题，往往是从私人关系的角度看待别人的言行。我们轻视了组织角色的作用，或者没有意识到对方是在履行其职责，反而将其言行归因于"他们是谁"。

几年前，我被征召去曼哈顿履行陪审员义务[2]。我在上午九点准时到达，迫切希望自己不会被选定去陪审某个案子，这样的话我一两天之内就能回家了。我走进一间宽敞的大厅，里面有几百人在等候。我对流程有很多疑问：我当陪审员的概率有多大；陪审员遴选程序需要花多少时间；以及什么时间吃午饭等等。

门口的前台职员似乎是可以答疑的人。我走到前台去咨询，但她拒

绝回答我的问题，甚至根本不与我做任何沟通。她几乎不看我一眼，只给了我一张表格，说：“我过一会儿就宣布。”我既沮丧又愤怒。我来这里待上三天或者更多的时间并不是自愿的，而是被一种花着我的纳税钱的法律制度从我的日常生活中拉来的，可是这位职员竟连我的问题都不回答！然而我别无选择，只好坐下来等通知。

通知是在上午九点十五分宣布的，那时被召集来履行陪审员义务的人已经差不多到齐。在我到达与宣布通知之间的十五分钟里，大概有几十位候选陪审员去前台询问，与我所问的内容几乎一样。那位职员对每个人的回答都一样：“我过一会儿就宣布。”当我终于听到宣布时，立刻明白了职员此前拒绝回答问题的原因：通知的内容很长，面面俱到，包括了我需要的所有信息，每个问题都被预见到并且得到了回答。于是我不再为职员的言行感到沮丧或气愤了。

后来，我反思了自己起初的愤怒以及不久之后的情绪变化，意识到自己起初是把那位职员的言行看作了对我个人的无礼。其实，她根本无意于对我无礼，我们之间的沟通只不过是体制的产物。把相同的内容在同一时间里告诉每个人，比进行几十次或几百次单独谈话的效率要高得多。因此，体制的建立是为了将人们的问题整合到集体通知里，从而使一个人可以答复数量庞大的问题，而不必由多个职员守在前台一遍又一遍地重复相同的信息。体制令我感到了暂时的沮丧，但它在总体上却更加高效。看清了沟通的体制属性之后，我不仅不再生气，还觉得它实际上很合理。

由体制引发的矛盾，形式多样、大小不一。我们来看看几种最常见的体制性冲突。

互相竞争的激励机制

体制性冲突常见的促成因素之一，是激发员工为机构效力的各种激励机制之间的矛盾。欲了解体制是如何促使汉斯和琳达彼此对立的，我们有必要退后一步来审视双方在组织内各自所扮演的角色。

琳达所在的团队负责管理银行与其外部客户之间的关系，这种关系极其重要，因为外部客户为银行带来的营收高达数百万美元。如果外部

客户感到不满，很容易将业务转到银行的竞争对手那里，很多客户对银行所提供的服务感到不满时，就是以此相威胁的。（而且每个人都知道，其他银行正虎视眈眈，随时瞄准机会挖走客户。）

客户常常利用这种优势提出过分的要求，给琳达施加了极大的压力。流失一位客户，对整个银行和琳达个人都会产生不利的影响，因此在巨大的压力驱使下，她尽其所能让客户满意，包括步步紧逼地对银行内部的技术团队施加压力，以满足客户的要求，甚至包括那些过分的要求。

而汉斯所管理的技术团队为银行内部的各部门提供服务，他的“客户”不是真正的外部客户，而是内部的业务部门，比如琳达的团队，而琳达的团队再利用这些技术去为外部客户提供服务。汉斯从各部门接受任务，在他承诺的期限内负责完成其所承担的每个项目。每个内部客户当然都觉得自己的项目最重要，都逼着他以最快的速度交活儿。由于人手有限，汉斯只好按轻重缓急处理各种要求，尽可能平衡内部客户的需求。

而且，包括琳达在内的内部客户有时还会误解或者误判外部客户的需求。外部客户所要求的东西听起来可能很简单，但实际上汉斯及其团队往往需要花费几个小时或者几天的工夫才能交活儿。因此汉斯在承诺截止日期时必须小心谨慎，还必须经常顶住内部客户要求提前交活儿的压力，因为那样做会耽误已经投入了人力物力、约定好交付日期的其他项目。

从这种背景来考虑，很容易看出汉斯和琳达是如何陷入体制性冲突的。汉斯在尽力避免因延误截止期限而受到处罚。两害相较取其轻，他宁可拒绝客户提出的期限，也不愿答应了对方之后却无法按期交付。作为信息技术领域的从业者，汉斯知道很难精确预估某项目需要花费多长时间，做事的过程中总会遇到意料之外的磕磕绊绊，必须留出时间处理这些情况。就算项目计划书是清晰准确的，有时内部客户也会在看过其最初需求的执行情况后改变主意；还有的时候，新情况或新信息的出现也会导致外部客户在项目已经启动之后修改其要求。

这两种情况都极有可能导致项目计划书被中途修改，从而增加了完成项目所需的时间。由于汉斯的职责是确保工作能够正确地按时完成，所以在设定项目期限的时候他会预留一个缓冲期，以备事情出现变化或

错误而需要随时修正。预留缓冲期并非汉斯的性格使然，其他技术专家也别无选择，只能采用同样的方式。

而另一方面，琳达的职责是维护客户关系、高度关注客户的需求。她不了解汉斯所兼顾的其他任务的情况，再说那也不是她该操心的事情。琳达的工作是为客户服务，这才是她该操心的事。琳达面临着巨大的压力，要让客户尽快得偿所愿，并担心如果不够快，就可能使业务流失到竞争对手那里。压力不仅来自客户，琳达的上司也命令她随时满足客户的要求。而且琳达不懂技术，无法客观地判断项目完成应该花费多长时间，只知道自己必须想办法满足客户的要求。

为了应对种种苛刻的要求，琳达只好向汉斯施加压力，要求设定或许并不现实的截止日期。这样做，并非因为琳达是个强势的人，而是因为其职责就是要竭力满足客户的需求。琳达的客户、上司以及整个银行都希望她这样做。

琳达与汉斯之间的体制性矛盾进而又衍生出新的矛盾。因为汉斯知道一旦启动项目，很可能会有新的要求追加进来，于是他干脆设定一个更为宽裕的缓冲期，以便从容行事，也便于以后做出让步——放弃缓冲期、同意提前完成项目。

但久而久之，汉斯设定项目进度的方法促使琳达改变了做法。因为琳达知道汉斯为项目留出了缓冲期，并且发现自己施加了压力之后，汉斯往往会同意提速，于是她进一步施加压力，为的是逼迫汉斯放弃缓冲期、同意提早完工。实际上，琳达可能也设定了一个“反向缓冲期”，即一开始要求的时间表比真正所需的时间更为紧迫，为的是与汉斯讨价还价，最终谈妥她真正想要的截止日期。

这种互动一次次地循环上演，其结果堪比一场“军备竞赛”，一方的缓冲期越定越长，另一方的要求越来越急迫，以至于任何关于截止日期的讨论都可能会使双方情绪激动，变成意气用事。然而重要的是，我们应注意汉斯与琳达之间的冲突并非私人恩怨。如果我们为汉斯换一个项目、为琳达换一位技术人员，这种组织角色的冲突依然会存在。是体制导致了企业内各尽其责的人发生冲突，无论居于那些职位的人是谁。

互相竞争的激励机制的益处

互相竞争的激励机制之所以存在，远远不是出于意外或者巧合，企业经常故意设立这种机制，以确保公司内部存在体制性冲突。为什么？其意图是，用互相竞争的激励机制来刺激员工或者各部门更加努力地工作，最大限度地实现其目标，从而使整个企业获益。

以某银行的个人理财部门为例。个人理财部门经理从富人那里吸收资金，代表他们进行投资，目的是用这些投资为客户谋取最大利益，其服务还包括税务申报、继承事务处理和风险评估。这些部门为银行创造着巨额营收，因此让客户满意（同时吸纳新客户）是银行的头等大事。

同时，监管机构很重视监控银行系统内部的资金流动，为的是防止出现洗钱、恐怖活动和贩毒等行为。目前银行业的操作均须遵守严格的规则，违规行为会受到严厉处罚。其中一些规则决定了银行有时必须对客户采取某种措施——账户中的某些交易模式会因存在违法嫌疑而招致必要的调查。这类调查可能会使客户感到烦恼、充满压力，但如果不进行调查，银行就要冒违规的风险，即使其中并不存在违法活动。

银行如何兼顾营收与合规管理这两个重要目标？在个人理财部门内部，一般将合规管理处与业务处分开，并为二者设立不同的激励机制：业务处激励员工尽可能多增加销售量，为的是使收益最大化；合规管理处激励员工严密监控和积极调查客户账户内的任何可疑活动，从而将银行的风险降至最低。二者各有其专一的关注点，从而使银行能够在服务客户与严格遵守法规这两种需求之间取得平衡。

直截了当地说，对这种激励机制的检验，就是看它如何处理模棱两可的情况，即尚不知有无直接适用的法规的情形。例如，账户活动也许存在一个灰色地带，看不出明显的可疑之处，因此不清楚是否有必要进行干预性调查。进行调查不仅会（在时间和资源方面）产生成本和风险，而且调查等于暗示客户银行认为其有违法嫌疑，仅凭这一点就可能破坏银行与客户的关系。但是不进行调查也存在代价和风险，因为如果账户活动最终被监管机构发现并宣布存在问题，那么银行会因为没有报告该问题而面临惩处和罚款，进而会使银行的声誉受损。

那么，应该如何处理灰色情况？重申一下，银行希望两面兼顾并找到两者之间的最佳平衡点：一方面，要保护与客户的关系，尽最大可能增加销售量；另一方面，要尽可能降低在声誉和监管方面所冒的风险。设计互相竞争的激励机制旨在促使合规管理处与业务处都积极地寻求解

决方案以满足各自的需求——在保护银行利益的同时，尽量维护与客户的关系。两个团队可以竭尽全力各司其职，并且通过彼此合作，寻找可能会被忽视的创造性解决方案。

至少，希望如此。在现实生活中，事情并不总是进展顺利，其原因显而易见。史蒂夫是个人理财产品推销员，他所得到的教导是要以销售为本。不与客户建立关系是卖不出去东西的，所以史蒂夫有着强大的动力既要建立又要维护与客户的关系。这种关系通常需要经营数年才能建立起来，史蒂夫最不愿意做的事情是，为了调查账户内某次属于“灰色地带”的活动而惹恼客户。此外，销售业务存在着光明前景与不利后果两个方面，史蒂夫个人受益于其中的光明一面——接受佣金；而整个银行则共同承担潜在的不利后果——调查的风险。光明一面的收益是即时可见的，而不利后果可能要到多年之后才显露出来。

请将史蒂夫的情况与合规调查员科琳娜所面对的激励机制做个比较。科琳娜的职责是保护银行的利益，防止客户利用银行的便利条件从事有违法嫌疑的活动。遭到法律制裁的风险是真实存在的，就算没有明显的违规行为，可疑的账户活动仍需予以彻底调查。如果某个可疑的账户活动未被调查，最终却被发现是违法的，就会给银行带来巨大的隐患。如果听凭客户自行其是，科琳娜绝不会得到任何具体的好处，却有可能因为不进行调查而使自己付出巨大的职业代价。那么，她所面对的激励机制就是，无论潜在的违法活动有多么遥远，也绝不能抱以侥幸心理，一定要进行调查，为的是尽可能使她有利的一面最大化、使她可能面临的不利后果最小化。请看下面这番谈话：

史蒂夫：我认为没必要调查这个。

科琳娜：我们冒不起这个风险。你的客户提取了大量现金，并汇到海外的几个账户，这种做法相当可疑，我们应该调查一下。

史蒂夫：他没有做任何违规的事，每笔转账都有据可查，看起来不像是为了逃税。而且他是我们的最优质客户之一，我可不想只因为你对他起了疑心就去破坏这种关系。

科琳娜：也许你只在乎自己的佣金，可是我的工作是保护银行利益。如果我们不做调查，会有损于我们的声誉和在监管机构那里的信用，我是不会听之任之的。我认为你有偏见，你的判断力被蒙蔽了。

史蒂夫：你压根儿不在乎客户关系，因为你连一个客户关系也没处理过！

科琳娜：而你不在乎合规问题，因为它威胁不到你的工作！

这里的问题出在双方各自面对的激励机制。双方有可能会进行人身攻击，就像本例中这样，但那其实并不是个人问题。用另一位推销员取代史蒂夫、用另一位合规调查员取代科琳娜，你很可能会听到相似的争论。

也许人们倾向于把这种情况视为职业道德问题，认为合规调查员对于调查的过分热心，从职业道德上讲要优越于推销员的不愿意调查。然而，我认为这是一种误解。虽说对可疑行为不加监管就予以放行显然不合乎职业道德，但仅仅为了保护银行就去调查完全合法的交易，属于对守法客户的骚扰，算不上特别的道德高尚，而且也不是切实可行的长期策略。热衷于调查毫无违规行为的客户，是存在风险的：那些客户可能会将业务转到另一家对客户更为友好的银行去。

有些人或许认为我对银行及其各部门的描述太极端了。推销员（比如史蒂夫）难道不明白不调查可疑的账户活动会给银行（以及推销员个人）带来风险吗？合规调查员（比如科琳娜）难道不明白触怒客户是存在代价和风险的吗？对此问题，既可以答是，也可以答否。实际上，许多经验丰富的推销员和明智的合规调查员能够从大局着眼，缓和这种冲突。然而当自己的“小局”受到威胁时，你是很难做到顾全大局的。在利害攸关的时候，史蒂夫和科琳娜谁也不想冒任何风险，都会为了保护各自的地盘而奋战。尤其是在情况模棱两可、没有明确适用的规则之时，对于应该做什么、应该如何平衡这些互相竞争的激励机制，必然会出现分歧，冲突也就可能随之产生。

互相竞争的激励机制是否有益，取决于双方（比如史蒂夫与科琳娜之间）能否进行稳健且有建设性的讨论，这是银行在相互竞争的利益之间取得最佳平衡的唯一途径。这种讨论很可能是一场激烈的交锋，需要高超的沟通技巧和解决冲突的技巧，关键是要学会从体制着眼。否则，体制所引起的冲突可能会破坏建立体制的初衷——效率。在本章后半部分，我将向你展示如何凭借技巧和自信心来成功解决体制性冲突。

等级制度

等级制度是机构中体制性冲突的另一个常见的促成因素。在这里，冲突的起因并非不同的激励机制，而是双方拥有不平等的权力。权力的不平衡对于双方怎样沟通（或者怎样无法沟通）有着巨大的影响。

阿梅莉亚是某著名建筑设计事务所的高级合伙人，她在那里工作了许多年，与设计师柯特在工作中有着密切的合作。柯特将在年底接受合伙人资格的审核，他渴望“成为合伙人”，那需要取得现有全部合伙人的一致赞同。因此对柯特来说，关键是要有好名声，并与八位合伙人都保持良好关系。

然而阿梅莉亚与柯特之间出现了矛盾。阿梅莉亚感到生气，因为柯特拖延了几项任务；柯特也感到生气，因为阿梅莉亚不断要求他再多承担些项目，而他已经在满负荷工作了。以下是我与阿梅莉亚的谈话：

我：你与柯特之间的问题是什么？

阿梅莉亚：柯特不按时完成工作。我请他为我做些事情，他答应了，结果他还应承了别的项目，没法按时完成我的工作。

我：你觉得为什么会出现这种情况？

阿梅莉亚：我认为柯特只是不善于统筹时间。

我：你跟他谈过这个问题了吗？

阿梅莉亚：我试过。我对他说：“如果你太忙，没时间再接活儿，就请告诉我。”可他却应承了过多的工作，然后又完不成。

请将上面的谈话与下面我和柯特的谈话进行比较：

我：你与阿梅莉亚之间的问题是什么？

柯特：阿梅莉亚是高级合伙人，拒绝她可不是明智的做法，如果你想成为合伙人的话。不仅对阿梅莉亚有这个问题，对所有的合伙人都这样。因为我经验丰富，大家也都知道，所以每个人都想让我为他们的项目做事。而且，不知他们有没有意识到，在我将要接受合伙人

投票的时候，拒绝为任何一位合伙人做事，都是有风险的。他们中的任何一位都有可能给我投反对票、阻止我成为合伙人。所以我基本上不得不答应每个人的要求，尽我所能兼顾每件事。

我：这想法你告诉过阿梅莉亚吗？

柯特：我试过，可是她说："别为那个担心。如果你太忙，没时间接活儿，我会理解的。"可是我不相信她，我听说她给另一位被提名为合伙人的设计师投了反对票，理由是她觉得他"对事务所没有尽职尽责"，谁知道那是什么意思。合伙人会议是保密的，所以阿梅莉亚或者任何合伙人都可以因为那个问题而在背后捅我一刀，而我永远都不会知道。拒绝一位合伙人的要求实在太冒险了。

如你所见，这种体制性冲突是由等级制度引起的。制度使每位合伙人对设计师具有相当大的控制权，结果形成了这样一种氛围：设计师很难与任何一位合伙人开诚布公地进行沟通。合伙人对升职的否决权造成了设计师的恐惧心理，妨碍了双方的交流。

而且，合伙人也许并未察觉到这种权力不对等现象。事务所的运作机制被设计成权力分散式的，决策由投票产生，任何合伙人都无权独自决定是否让设计师升职，因此所有的合伙人都合情合理地认为自己的权力没有大到让设计师不敢对其说实话的地步。但实际上，设计师不敢说"不"。

请注意，在这种情形中双方都没有"恶劣的"言行。阿梅莉亚没想威胁柯特，但她的合伙人身份本身就足以令人生畏。而柯特也不是个天生不爽快、闪烁其词的人，其作为候选合伙人的弱势地位迫使他出于自我保护而那样行事。他们之间地位的不平等是矛盾产生的根源，这种不平等的关系无疑也普遍存在于其他合伙人与其他设计师之间。解决此类困境的关键不在于改善人际关系，而在于改变（至少是讨论）正在发挥作用的体制性矛盾。

等级制度是造成体制性冲突的一个极其常见的原因。在大学的科系内，投票决定授予谁终身教职时，已取得终身教职者比资历尚浅、未取得终身教职者所拥有的权力要大得多，由此造成的权力不平衡可能会引发矛盾。在多数企业里，员工的升职和未来的成功取决于其上司的首肯，这也造成了权力的不平衡。

等级制度和权力不平衡本身并无坏处。让更有经验、肩负更重要责任的人，比那些经验尚浅、承担较小责任的人拥有更大的权限，并最终掌握更多的权力，是合情合理的做法。阿梅莉亚作为事务所的合伙人/所有者，应该有权参与选择未来的合伙人，即选择与谁密切合作。体制不一定有缺陷，但它会影响到体制内的人如何互动与交流。我们正在讨论的，恰恰是学习处理这种体制内沟通的技巧。

个体主导型工作

体制性冲突的第三个促成因素，我称之为“超级英雄机构”。这些机构围绕着某个人而设立，其运作也依赖于此人。在此背景下，人们与这位“超级英雄”之间的互动不可避免地受到体制的影响。许多对冲基金公司就是典型的“超级英雄机构”。

对冲基金公司属于投资机构，它们接受投资者的资金和委托，将资金投资于更加广阔的市场，用以产生正收益（positive return）。这是个竞争激烈的行业，在市场中脱颖而出相当困难。只有那些持续产生正收益的对冲基金才能够成功，并为雇员赚大钱，否则就会被市场淘汰。

很多对冲基金公司是由一个人创立的，此人是公司背后的推动者：基金成败的决定因素不仅在于此人的名头、声誉和人脉，也在于其投资技巧。

从体制的整体角度看，“超级英雄机构”面临着诸多挑战。机构中往往存在着等级间的矛盾，因为创始人与其他人员之间的权力非常不平衡。而在“超级英雄机构”中，权力的不平衡现象更加严重，所有员工的生计都系于创始人一身。不同于阿梅莉亚与柯特的情况，“超级英雄机构”内的聘任权和解聘权集中在一个人的手中。

而且“超级英雄”没有上司，无人能够缓和或折中权力的不平衡。“超级英雄”凌驾于其他人之上，如果典型的等级制度可以用自上而下逐级指挥的垂直线来表示的话，那么“超级英雄机构”更像是一个车轮，“超级英雄”居于圆圈中心的凸起部位，如辐条呈放射状向外延伸般对机构内的其他人员下命令。对冲基金公司可以相当小，一家掌管着数十亿美元投资基金的公司也许只有不到二十个雇员。

由此形成了这样一种氛围：惹老板不高兴可能会关系到职业生涯的发展或终结。雇员通常不愿意拒绝或反驳创始人，因为担心会产生不良后果。实际上，讨好“超级英雄”在某种程度上成了每个人工作的一部分。员工往往费尽心思谋求更靠近“轮子”中心的职位，因为在“超级英雄”身边工作不仅体现了身份和地位，也便于近距离对老板施加影响。

对冲基金公司并不是唯一的“超级英雄机构”，由一位著名外科医生领导的外科手术团队也可以按同样方式运作。演员和商界名人，比如奥普拉·温弗瑞[3]、玛莎·斯图尔特[4]或唐纳德·特朗普[5]，本身就代表了一个品牌，可以说是其各自机构内超级英雄式的中心人物。在这几个例子中，机构全都以某个人为核心，由此产生了体制性矛盾。

体制性问题产生的困境

困境有时可能是由个人问题和体制性问题共同造成的。在陪审员义务的例子里，除了体制性问题，前台职员粗鲁生硬的个性也增加了解决困境的难度。

以建筑设计事务所的阿梅莉亚与柯特为例。阿梅莉亚的身份是合伙人，将要参与表决是否吸收柯特为合伙人，除了这个因素之外，假设阿梅莉亚还是个以自我为中心、报复心很重的人：她讨厌被人拒绝，遇到阻力时会强硬施压，如果不能遂愿，往往会报复对方。而且阿梅莉亚可能会拒绝承认自己具有这些性格特征，也就是说她无法如第五章所述，从局外者的视角审视自己。对柯特来说，这些状况将会雪上加霜，使体制性的权力不平衡与阿梅莉亚的报复型人格互相强化，进而引发激烈的冲突。这并不意味着柯特找不到办法去成功地解决与阿梅莉亚的冲突，但确实意味着他所面临的挑战更大了，需要他具备更强的自我意识和更高明的沟通技巧。

个人缺陷与体制性矛盾相互强化，往往导致尖锐的冲突，这在“超级英雄机构”中尤为普遍。实际上，这类机构通常将创始人的个人缺陷和怪癖体现为机构的行为准则。

举例来说，假设某服装设计公司是围绕着一位设计大师而创立的，该大师恰好不喜欢与人产生冲突。她总是避免正面交锋，哪怕这样做有

损于公司利益。这是大师的个人缺陷，属于有待提高的人际沟通能力，需要她从局外者的视角审视自己。

但由于大师是在一家“超级英雄机构”里工作，她难以得到有利于自己成长的反馈意见，也就难以学会以更加包容的心态看待冲突。这属于体制性问题——没人愿意与她正面交锋。

这些个人缺陷与体制性问题的相互强化，出现于公司开始复制大师息事宁人的作风之时，大家乐于模仿老板的处事方式，减少了发生冲突的概率。公司在招聘和雇用时，偏爱那些符合内部行为准则的应聘者；在新雇用的员工身上，公司的偏好和准则又会被每一位已经在职的员工予以强化。人人都避免偏离老板的风格与喜好——毕竟，她是公司的顶梁柱，可以随心所欲解雇任何人。就连外部客户也会赞同大师的特立独行，只要她能为他们提供成功的设计就行。因此，体制性问题和性格缺陷互相强化，使彼此的问题日趋严重。

从局外者的视角审视自己，这种技巧尤其适用于理解“超级英雄机构”内的困境。正如第五章所述，人人都难以做到从他人的视角看待自己，“超级英雄”也不例外。我为很多超级英雄式人物做过培训，他们通常都会否认其个人缺陷。这并不奇怪，从局外者的角度审视自己，对于他们来说尤其难以做到，因为他们的亲信不愿意提供诚实的反馈和批评性意见。实际上，成功人士得到了过多的正面肯定，说他们做得太出色了。

超级英雄式创始人通常不去思考其所管理的那类公司的体制是如何为其个人的自我认知制造障碍的。他们把持着过多的权力，反倒使自己面临着无人提出异议的风险。可以说，谁都不想告诉皇帝，他没穿衣服，甚至没人愿意指出这种体制实际上是在打压诚实。因此，个人缺陷与体制性矛盾相互强化，并使体制性冲突更加难以得到有建设性的改善。

了解体质性冲突的好处

我们看到，在许多困境中，当事者所承担的组织角色是冲突的起因；我们还看到，体制性冲突普遍存在于职场，其缘由可能包括互相竞

争的激励机制、等级制度和“超级英雄机构”。

但是如何运用所有这些知识来帮你摆脱困境呢？为什么要劳神去注意冲突的体制性因素呢？原因如下：

首先，了解体制，能够使你不从私人恩怨的角度看待困境。在本书中为你展示的如何变通思维、转换思路的每个办法，都将提升你的能力，有助于你与对方进行有建设性的沟通。以超然的视角将个人因素从冲突中剔除，不把冲突视为私人恩怨，有助于你情绪冷静地看待问题，从而使思路更加清晰。如果我觉得接待候选陪审员的前台人员出于个人好恶而对我轻慢无礼，那么我很难尽善尽美地处理问题；如果汉斯认为琳达出于个人原因而不尊重他，那么他就不可能以最明智的方式与她协商。然而，一旦你懂得了体制问题，就能够避免情绪冲动，并且承认：“好吧，这不是针对我个人的，我没必要意气用事。”剔除个人因素，并不意味着不在乎或者让步，而只是意味着你能够退后一步、观望整座森林，不再仅仅盯着那棵给你带来痛苦的树。

第二，了解体制，有助于你以另一种视角看待对方。思考体制问题，有助于你将对方看作挣扎于体制之内、受体制所迫的人，进而培养自己的同理心。我们不去妖魔化对方，而是从人性的角度看待他们，理解他们为什么那样行事。从人性角度看待对方、理解其困境，可以令我们获得相当大的自由度，释放我们的沟通与合作潜能。

第三，了解体制，有助于你在体制内考虑可替代的行动方案。不是每个困境都能够或者应该一对一地解决。举例来说，假如你是银行的合规调查员科琳娜，你觉得某位客户的账户活动需要调查，但是与该客户合作的推销员极力反对做任何调查，因为担心得罪客户。如果你能够理解体制性因素，那么你不仅可以将个人因素剔除出困境、体谅推销员的难处，还可以考虑将问题提交给业务处的资深人士。一位高级经理或许可以更好地兼顾问题的两个方面，提出一个能够更好地平衡双方观点的恰当的行动方案。

第四，了解体制，有助于你将体制本身当作一个可以讨论的话题。在前面的例子里，作为解决双方冲突的一种途径，汉斯实际上可以主动与琳达讨论双方所面临的相互矛盾的压力。一旦明白了体制问题，你就能够直截了当地去解决它。

认知沟通的真实状况

从体制的维度去认识你自己所面临的冲突，虽然从理论上解释相当容易，在实践中却可能相当难以做到。我认为这种难度表现在两个层面，即认知层面和感情层面。

有一种认知倾向是将他人的行为归因于其性格，而不是归因于其所承担的角色或者所处的环境，心理学家称之为基本归因误差（fundamental attribution error）。[6]

假如你看见某人在机场冲一位地勤人员大吼大叫，你对事情的其他细节一无所知，只见到此人在大吼大叫，那么你可能会得出什么结论？多数人会倾向于说这个大吼大叫的人太好斗了，而不大可能觉得此人只是在对糟糕的待遇做出反应。基本归因误差指的是这样的倾向：过分将人的行为归因于其性格的某个方面，而非其所面临的境遇。

有趣的是，人们在解释自己的行为时，却倾向于做出相反的推断。如果是你自己在机场对某人大吼大叫，你极有可能将自己的行为解释为对你所受待遇的反应，而不会认为那是自己生性好斗的证据。

为什么会存在这种偏差，不属于本书的研究范围。就我们的目的而言，认识到它是一种根深蒂固的倾向就够了。当琳达施加压力要求汉斯将截止日期提前时，汉斯极有可能会说，“琳达真是强人所难”，而不会说，“琳达正承受着巨大的压力”。当阿梅莉亚发现柯特应承了过多的工作而无法按时完成时，她极有可能会说，“柯特不善于统筹时间”，而不会说，“作为设计师，柯特觉得有压力，只好应承每位合伙人”。因为这是我们对自己所处困境的本能反应和解读，所以认知上的偏差妨碍了我们看清体制问题。妨碍我们看清楚自身所处困境的体制根源的，除了这种认知偏差之外，我认为还有一层情绪障碍。回想自己亲身经历的陪审员事务，我当时对前台人员的冷漠态度感到极其愤怒，至少在刚开始的时候，我气得未能清醒地思考这件事。按照常理，我本应该能够理解前台人员为什么那样做。在理智上，我本该能够意识到那是体制因素在起作用，并凭借这种洞察力善用自己的沟通技巧。后来我终于自己想明白了这点，但也只是费了些时间冷静下来之后才想到的，想通了之后，我的头脑才正常运转起来。如果当时有人走过来对我说：“好啦，别往心里去，这只是体制问题。”我不知道自己会作何反应。也许我会说：“不能

拿体制作借口为这个人的行为开脱，她不负责任、对我如此傲慢，这根本不公平，这个人简直太无礼了！”

做出如此反应的不仅是我一个人，在我的客户身上我也见过这种反应。作为培训师，我是以局外者的身份前往客户机构的，相对而言，我比较容易看清其中的体制问题。但如果我对客户谈起体制层面的问题，有时会遭到对方的强烈反对。请看我与汉斯的如下对话，出自本章开头所举的例子，在对话中，我尽力向他展示琳达在他们供职的大型投资银行内所承担的角色：

我：汉斯，你认为琳达为什么在截止日期上对你逼得那么紧？

汉斯：因为她不关心别人的当务之急是什么，只关心她自己的。

我：她的当务之急是什么？

汉斯：她想把自己的客户放到第一位，先办他们的事。可是我必须要兼顾其他客户。

我：也就是说，她的客户是她的当务之急。把她的客户放在首位，难道那不是她的工作吗？

汉斯：是她的工作，可她也该通情达理一些啊。她实在太以自我为中心了。

我：她为什么不告诉你合理的截止日期？

汉斯：我认为那正是她的行事风格，这里的很多人都是那种做派——他们目中无人，觉得自己是世界上最重要的人，想要什么就咄咄逼人地志在必得。

我：请想一想这个问题：是谁在给琳达施加压力？

汉斯：那又有什么区别呢？

我：其实，理解她所面临的挑战，在你与她谈判时可以助你一臂之力。

汉斯：我想，施加压力的是她的外部客户，大概还有她的老板吧。

我：那么，从某种意义上说，她对于压力的反应就是给你施加压力？

汉斯：是的，可以这么说。但是那就能成为她所作所为的正当理由吗？

让我们暂停一下对话。如你所见，我试着在认知层面引导汉斯意识到冲突中存在着体制因素，但是汉斯始终抗拒。为什么？因为从体制角度看问题是令人沮丧的。如果汉斯当初明白了这是体制问题，就没理由那么生气了。毕竟，如果琳达只是在一个严苛、充满压力的体制里尽其所能地履行职责，不就意味着汉斯只能接受琳达的要求吗？

我的回答是：不，并不意味着他只能接受。人们依然可以表露自己的情绪。对汉斯来说，如果琳达确实以恶劣的态度对待他，他可以表示愤怒。如果柯特感觉受到了建筑设计事务所合伙人的压力或胁迫，他仍可以生气，即使他们认识到自己此前可能忽略了体制造成的权力不平衡。不见得仅仅因为困境是由体制造成的，人的情绪就非得烟消云散。然而，如果能够意识到体制的问题，汉斯也许就不会感到那么的愤怒，柯特也许不会感到那么的沮丧。我当然知道自己在识别出前台人员的做法是由体制造成的之后，感觉就不那么沮丧了。

在我与汉斯的对话中，他问了另一个重要问题：你是说她的行为有正当理由？你是说琳达对困境没有责任？为什么她的做法没有问题？

这是本书中反复出现的疑问。对此，我的回答与前面一样：承认存在体制性冲突，并不意味着坏行为变成了好行为。在本章中的所有例子里，各种人仍需为自己的行为（好的、坏的或者不好不坏的）负责。琳达不能免责。在理解体制对别人的影响以及对于其行为的驱动作用，与为他们的行为寻找正当理由之间，存在着重要区别。一旦明白了体制因素，你可能就会接受对方的行为，正如我在履行陪审员义务时所做的那样。但是，你或许不接受，那也没关系。

承认体制因素，并不是为任何人的行为寻找正当理由。比如，承认体制因素并不意味着琳达的做法是正当的，事实上她隐瞒了真正的截止日期，从而误导汉斯，使自己拥有更多的主动权。这里的关键点不在于寻找正当理由，而在于去理解。一旦理解了对方的行为，你也就更有能力去应对它。

识别体制性冲突

那么怎样才能知道你所遇到的是体制性冲突，尤其是当它给你的感觉太像个人恩怨的时候？

你或许有过登高远眺的经历，方圆几英里之内的一切尽收眼底。也许是从山顶、飞机或者摩天大楼的顶层，无论从哪个高处，你都能够尽览四面八方，看清全局。军事指挥官懂得，从高处观察战场，远比从低处看具有更高的战略价值，这就是飞行侦查、卫星照片和带有拍摄装置的无人飞机在现代军事中如此重要的原因。它使人能够“拉远”镜头以观全貌，看到近距离难以发现的东西。

这个比喻说出了你应该怎么做。此处需要你广角“俯瞰”的，正是你与对方工作于其中的体制。关键是要培养将镜头拉远的能力，要想做到这点，你需要增强自己的认识能力、认清你与他人所置身于其中的体制以及你们所承担的角色。当你从自己所面临的冲突中识别出体制性因素，你也就实现了强有力的思维转换。

可以根据几条线索来识别是否出现了体制性问题。其一是自问：这是不是一种习以为常的困境？观察存在类似问题的其他人，能够揭示体制是如何制造冲突的。想一想这种冲突以前是否与其他对手发生过。如果是，那么也许存在体制性问题。科琳娜可以问问自己是否曾与其他推销员发生过冲突，或者她的合规调查员同事与销售团队的成员之间是否曾有过类似的矛盾。

如果你尽量以人们所承担的组织角色来为他们下定义，而不是归因于其个人性格，那么体制性问题就会变得更加显而易见。如果阿梅莉亚说的是“我与一位将要接受合伙人资格评议的设计师之间发生了矛盾”，而不是“我与柯特之间发生了矛盾”，那么她也许会注意到体制性问题。同理，如果汉斯说的是“一位业务员与一位技术人员之间发生了问题”，而不是“我和琳达合不来”，那么他也许会更容易看清他们的角色是如何使其陷入冲突的。当你陷入困境时，请问问自己：“我在体制里承担着什么角色？对方承担着什么角色？”

由于第三方会将压力施加给你或者对方，所以一旦你将第三方纳入你的“认知版图”（mental map）来思考困境，体制问题就会变得更加清晰。如果汉斯考虑过琳达的客户对她施加的压力，可能会发现体制是如

何深刻地影响着琳达对他的反应。如果阿梅莉亚拓宽思路，想一想柯特是怎样与事务所的其他合伙人互动的，可能会发现她作为合伙人的身份是如何造成了权力的不平衡，以及体制问题是如何使他应承下过多工作，而不应归因于柯特不善于统筹时间。

拓展自己的认知版图的一个实用方法是，为冲突绘制出真正的形势图。以下是一个简单的练习：将一张空白纸对折，在折线左半边的中间位置写下自己的名字，在折线右半边的中间位置写下与你发生冲突的人的名字，然后在你的名字与对方的名字之间画一条连接线。

此时你所画出的冲突示意图只涉及两方，连接两方的线条代表双方的互动关系。现在请添加其他人。在示意图的左半部分，添加在困境中对你施加影响以及受到你影响的所有人。如果他们的级别比你高，你可以将其名字写在你的名字的上方；如果级别低于你，可以写在纸张的下方；如果是平级关系，可以写在你的名字的旁边。在你与每个人之间画一条线，在有互动关系的任何两个人之间也画一条连线。画完了你的处境之后，就用同样的方式画出对方的那一部分。添加你能想得到的影响对方的任何一个人，在任何存在互动关系的人之间画一条连接线。

画完体制示意图后，问问自己："在困境中，谁在给谁施加影响？对方那样做可能是因为受到了谁的压力？"你也许会惊讶地看到，你面临的冲突所具有的体制属性竟变得如此清晰。

最后，为了有助于识别体制性冲突，请将对方看作通情达理的人，假设对方是在以一种合情合理的方式应对某些挑战。尽管对方的行为可能显得不近人情，但那往往是因为体制对其施加了不近人情的压力，于是通情达理之人就有了不近人情的行为。

请看下面这个例子，你在去机场的路上遇到了交通堵塞。你的航班下午三点起飞，等你到达机场时已经两点三十二分了。神奇的是，安检口没人排队，所以如果能跑得快点儿，你应该赶得上飞机。

你走到柜台去办理登机手续，而地勤人员告诉你："抱歉，我不能为你办理登机手续——离飞机起飞不到30分钟了。"你申辩说自己买了机票，安检口也没人排队，如果她现在为你办理手续，对谁都没坏处。但一切都无济于事，地勤人员再次说："抱歉，可是我无权为你办理登机手续。根据联邦法规，航班起飞前30分钟停止办理登机手续，我帮不上

忙。”

这显然是一件令人恼火的事情（不幸的是，几天前我在办理国内航班的登机手续、打印登机牌之前，亲身经历过这样的事）。为什么应该在起飞前30分钟停止办理登机手续？为什么制度没有给地勤人员以自由裁量权，让他们能破一次例？为什么不优先考虑客户的需求？

这些都是应予回答的合理问题。但现在我问你一个问题：作为个体，地勤人员是否有不近人情的举动？请想想她的处境，她并不是规则的制定者，而只是执行者。如果她真的在起飞前30分钟内为我办理了登机手续，那么她很可能要为此承担责任：也许会失去工作，还可能因违反安保法规而面临法律制裁。

那么，地勤人员拒绝为你办理登机手续是不近人情的行为吗？我认为不是。当然了，制度或许是不近人情的，许多安保规定看似并无目的，每次乘飞机我都有这种想法。我不知道起飞前30分钟停止办理登机手续，是否真的能让我们更安全一些。但我认为解决方案不应是向地勤人员个人施加压力。她是在履行自己的职责，如果多数通情达理的人都会像她这样做，那么攻击她就毫无意义。一旦认识到制度的作用，你就能够进行更有建设性的对话。尽管在这种情况下，我们不知道对话是否能够改变结果，但它有助于在整体上达成一个更好的结果，比如尽可能顺利地改签到下一趟航班。

学会了解对话者的角色

处理由体制造成的冲突，关键是要先做功课。与对方谈话之前，你需要变通自己的思维，研究你与其他人之间发生过的与此相似的互动。一旦你能够将对方看作通情达理的人，而不是妖魔化对方，界定双方的角色，并且罗列出双方各自面临的体制性压力，你也就为谈话做好了准备。

以下几条建议有助于你运用自己对体制的认知，进行更有建设性的沟通：

·理解对方的角色以及承担该角色时所面临的困难。这并非意味着你承认对方的行为是合理的，而仅仅意味着你理解并同情对方所承

受的压力。你可以请对方进一步澄清和描述其所面临的压力和挑战，从而既确保你理解对方的处境，又给了对方一个“宣泄”的机会。

在前述的例子中，银行业务处的史蒂夫可以对合规管理处的科琳娜说：“我理解你的职责是保护银行利益，确保所有的法规都能得到遵守。如果出了问题，你这个合规调查员是第一个要被问责的人。”史蒂夫可以请科琳娜谈谈她履行职责时所感受到的烦恼。

·描述双方在冲突中各自承担的角色。对方也许根本没有注意到冲突的体制性因素。因此，你应该说清楚它不是单纯的个人矛盾，而是双方在体制内的职责存在矛盾。

阿梅莉亚可以对柯特说：“我认为我们共同面临的一个挑战是，作为有望成为合伙人、将在今年接受票选的设计师，你可能觉得难以开口拒绝我或者其他合伙人的要求，担心得罪我们。对我来说，我需要确认的是，我可以请你帮我做事，你也能把完成工作所需的时间告诉我。但是这里存在的权力不平衡使我们之间的问题变得很棘手。”

·冲突的解决方案应该符合每个人的利益，而不是仅仅符合你自己一方的利益。

即使你认为看上去一目了然，也应该直言不讳地表达出为了对方的利益，你希望双方的需求都能得到满足。把这作为你的明确目标表达出来，其效果是强大的，有助于减轻对方的防御心理。

以下是汉斯与琳达之间的谈话，他尽量将上述建议全部运用其中：

汉斯：琳达，我知道你受到了来自客户的压力，他们要求项目立刻完成。

琳达：没错儿，你知道客户是怎么回事——他们昨天就想让项目完成。

汉斯：我当然知道。我还知道，你觉得我以前告诉你的时间表水分太大，里面包含了太多的“缓冲期”，对不对？

琳达：对。你们总是给自己的时间表留些缓冲的余地，可是这次我们等不起，我需要答复给客户一个快速的交活儿日期——“以客户为

本”就是这个意思吧。

汉斯：我理解你是在尽量满足客户要求，这个项目你需要快速完成。我这边也有压力，我还有其他内部客户的项目需要完成，我已经做出的承诺应该去兑现。所以你我现在都被逼得很紧。当然了，我们是在同一个团队，都想交出高质量的工作，都想尽快完成。我认为我们的矛盾在于，我们俩分别是从两个相对的侧面看待问题：你的侧重点是客户和交活儿日期，这完全合情合理；而我看重的则是确保我们团队能够交出高质量的产品，这同样合情合理。因为我们双方看重的是全局的不同方面，所以发生了矛盾。实际上，我认为这种冲突不是你我的个人恩怨，而是技术部与业务部之间普遍存在的矛盾。你认为呢？

琳达：嗯，有道理。可我还是需要给客户交活儿啊。

汉斯：那当然。那也是我的目标。我想我们可以这样来界定问题：怎样找到正确的平衡点，既能满足客户的期望值，又让客户面对现实？我知道你向我施加压力是因为客户在向你施加压力，我明白这不是个人恩怨。我希望你能理解，当我反驳你的时候，不是因为我不想帮忙，而是因为我的职责是确保工作圆满完成，并且让客户以现实的态度面对我们能做什么以及何时完成。

琳达：那么，客户的期望值怎么办？

汉斯：我认为你我的目标应该是，既要满足客户的需求，又要说服客户设定合乎现实的期望值。因为如果我答应了你的要求，却无法按时完成或者正确完成，客户还是会不高兴的。而如果我说服你让步，结果客户生气、收回了他的业务，这同样是我的失败。现在我们是在同一条战线上，虽然有时候让人感觉我们好像在朝着相反的方向使劲儿。

琳达：我懂你的意思了。

一旦汉斯和琳达都能够看清体制性矛盾，他们解决问题时的心态就会好很多。谈话的下一步应该积极讨论解决问题的可行方案。除了商定截止日期，他们还可以提出一个有创意的解决方案，比如给客户送交一份最终产品的小样，征求反馈。这个解决方案既可以大量节省汉斯的制

作时间，又可以让琳达迅速答复客户。但是无论商定的解决方案是什么，只要双方都能够直言不讳地承认体制性矛盾的存在，汉斯与琳达之间的关系和沟通就会得到很大的改善。

总结

机构设立各级组织和各种政策，有助于更加成功地实现其目标：在各部门之间设立相互竞争的激励机制，有助于机构在相互竞争的目标之间实现最优平衡；建立等级制度，有助于机构将更大的权力和责任赋予那些技巧更娴熟、经验更丰富的人；“超级英雄机构”组织的设计，旨在让中心人物（外科医生、基金经理和设计师等）拥有最大的自主权、得到最多的支持，从而为整个机构带来成功。

同时，这些机构的政策和结构不可避免地制造了体制性矛盾，从而影响到在其中工作的个人。这些矛盾可能给人的感觉很像私人恩怨，然而它们却是由机构、而非个人造成的。为了使机构以最优的方式运转，机构内的个人应该有能力变通其思维、俯瞰全局，认识到体制是如何导致冲突的。以这种方式转换视角，有助于人们认识并且直言不讳地讨论体制性问题，为建设性的沟通和创造性的解决方案搭设了舞台。

下一章将要探讨的是视角转换所导致的立场逆转。在从对方视角看问题的过程中，你是否有可能迷失自己的立场？如果存在这样的可能，如何纠正那种倾向？下一章的任务就是解决这些重要问题。

---

[1] 本例的早期版本见于《观点分析：转换视角以改善沟通效果的技巧》，唐尼·艾本斯坦撰文，发表于《OD Practitioner》杂志39, no. 4 （2007）：第22～26页。

[2] 陪审员义务（jury duty），是英美法系中规定的公民参与法庭审理案件的义务。由法庭为某个具体案件召集一定数量的法律业外人士，协助法庭在听审到的证据的基础上裁决案件中有争议的事实问题。一般来说，陪审团所做的是概括性裁断，即有罪或无罪等，有时也会应法官指示做出特定裁断。陪审团做出裁断时毋庸说明理由。在美国，通常陪审团和候补陪审团分别由12名具有选举权的美国公民担任。除了不在本土居住、不通晓英语和听力有缺陷的人以及有前科者之外，每个年满21岁的公民都有可能被征召去履行其陪审员义务。陪审团候选人须经法官严格审查，与案子有关的、甚至与案件涉及领域相关的人员均不得入选。陪审员的评议过程和陪审过程往往持续很久，而且如果案子引起轰动，为确保审判的公正，陪审员还须被隔离，以免其判断力受媒体信息等外界因素的影响。由于履行陪审员义务的过程耗时费力、自由受限，所以被很多人视为一种负担。——译者注

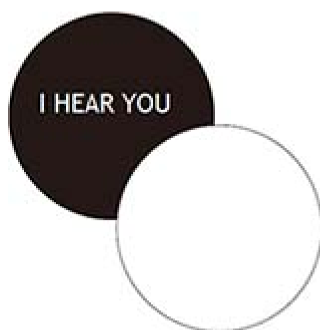
[3] 奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey），美国电视节目主持人和企业家，哈普娱乐集团（Harpo Productions）创始人兼董事长。——译者注

[4] 玛莎·斯图尔特（Martha Stewart），美国企业家、电视节目主持人和作家，玛莎·斯图尔特生活全媒体（Martha Stewart Living Omnimedia）创始人。——译者注

[5] 唐纳德·特朗普（Donald Trump），美国企业家、电视节目主持人和作家，特朗普集团（The Trump Organization）董事长，特朗普娱乐公司（Trump Entertainment Resorts）创始人兼董事长。——译者注

[6] 《直觉型心理学家及其缺陷：归因过程中的误区》（The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process），李·罗斯撰文，收录于《实验社会心理学进展》（Advances in Experimental Social Psychology）第10卷第173~220页，里奥纳德·伯科威茨（Leonard Berkowitz）编辑，学术出版社（Academic Press）1977年于纽约出版。

第七章
不要迷失自我：
保持平衡



爱德华和海伦都是某投资银行的销售代表，都从部门经理莫里斯那里接收销售线索，即潜在客户的名单，并接受任务去与潜在客户见面、说服他们在该银行投资。销售代表的薪酬根据他们签下的新客户的数量而定，因此，各自所接收的销售线索的质量是其个人成功的一个重要因素。

爱德华注意到，最好的销售线索大多给了海伦。他向莫里斯提出了这个问题，说他觉得销售线索的分配不够公平。听他诉说完意见，莫里斯答应下一个重要线索不给海伦，而是分给他。

在随后的那个星期，莫里斯知道了某位超级富有的潜在客户的名字，然而这次他又把线索分给了海伦。深感沮丧的爱德华再次找莫里斯谈了这个问题：

爱德华：莫里斯，我想谈谈你刚分给海伦的销售线索。

莫里斯：好啊。

爱德华：我以为我们已经说好了，把下一个重要线索分给我。如果你不把线索给我，我就谈不成业务。

莫里斯：且慢，这个线索是我们团队的一个大好机会，这位客户潜力巨大，我可不想冒任何风险。

爱德华：我能签下大客户。

莫里斯：海伦比你的经验多，对不对？

爱德华：对，多一点点。

莫里斯：可是那会让结果大不一样的。

爱德华：可能吧。

莫里斯：况且，最重要的事情是，我们要稳妥地签下客户，而不是谁得到销售佣金。我想做对银行最有利的事情，你认为这样公平吗？

爱德华：当然。

莫里斯：这位客户需要灵活对待，我觉得有时候你有点儿拘谨，我看海伦比你更适合谈这笔业务。

爱德华：嗯，我想你的话有些道理。

莫里斯：如果我把这样的线索分给你，然后业务没谈成，那么不管原因是什么，都会对你非常不利。我是在保护你，免得你栽个大跟头。别担心，时机一到我就会给你机会。但现在，请你表现出团队精神，听从我的决定。

结束谈话，爱德华不知该怎么做。他认为自己的职业生涯陷入了停滞状态，不知应该如何应对。他深感困惑。

爱德华向我求援，我们做了如下的交流：

我：出了什么问题？

爱德华：我不知道，我觉得我的经理莫里斯把最好的销售线索给了团队里的另一位销售代表海伦。这事相当重要，因为我们的薪酬是根据签下多少业务来计算的，能签下多少业务又取决于我们得到了多少销售线索。不过我觉得自己拿这事也没什么办法。我的意思是，莫里斯的想法很有道理。

我：你和莫里斯谈过这事吗？

爱德华：谈过。谈完后，他向我保证，我会得到下一个大客户的线索，可是随后那个星期有一个特别好的机会，他又把它给了海伦。

我：你问过他为什么这样做吗？

爱德华：问过。他解释说，他做出那个决定是有充足理由的。

我：比如什么？

爱德华：他说，他认为海伦比我更适合与这位客户谈业务。他说，她的经验更多一些，这话没错。这份工作我做了五年，海伦做了六年。他还说我有时候太拘谨了，这话也对。他希望做对银行最有利的事情，所以让我表现出团队精神，听从他的决定。

我：你认为他这么做是为了银行的利益吗？

爱德华：是，我猜是的。另外，莫里斯的薪酬是根据我们团队签下多少业务而定的，不管是哪位销售代表谈成的业务。所以对他自己有利的做法是，直接把销售线索交给随便哪个他认为最合适的员工，而不管业务分配得是不是平等。而且莫里斯更信任海伦，因为海伦已经在他的团队里工作四年了，而我加入他的团队刚刚两年时间。他对海伦更放心，所以会把最好的线索给她。

我：你认为自己应该怎么办？

爱德华：唉，他是老板，而且我也不想栽个大跟头。再说，他的话也有一些道理。也许我应该耐心等待，直到他认为我有能力处理重要业务。我只希望他能给我个机会。

爱德华陷入了困境。正常情况下，我会建议陷入困境的人变通思维、转换视角。然而，爱德华的问题不在于此。如果说他有什么问题的话，那就是相反的问题——将思维变通到了另一个极端。在我们的谈话中，爱德华所展现出的对困境的深刻理解是从对方的视角出发的，他能够讲述莫里斯的立场：莫里斯希望做对银行最有利的事情，他觉得海伦的风格更适合这位客户，而且他对海伦更放心。爱德华能够从局外者的视角审视自己，当对方说他的风格有时显得太拘谨时，爱德华能够以开放的心态接纳别人的意见，并愿意尽力在这方面做出改进。他甚至能够看清困境的体制因素。爱德华明白，尽管莫里斯作为经理应该尽量在员工中平均分配销售线索，但是如果莫里斯把最好的线索分配给他认为更能胜任工作的海伦，他的个人薪酬就能达到最高。（无论是不是真的如此，反正莫里斯是这样想的。）

问题在于，爱德华没有反对莫里斯的立场，而是遵从了他的决定，这有损于爱德华的利益。是的，海伦更有经验，但是爱德华的经验也非常丰富，他已经在银行工作了五年，而且莫里斯食言了。然而爱德华隐忍不发，迁就了莫里斯的立场。

爱德华的例子引出了一个有趣的问题：是否有这样的可能，某人会在转换视角时无形中丧失了坚持自己立场的能力？如果有这样的可能，那么人们是否有办法对抗这种倾向、保护自己？

禁止过分认同他人观点

至此，本书大多侧重于克服我们对于转换视角的抵触心理。这的确是最常见的问题：大多数人只从自己的角度看问题。因此他们所面临的挑战是：变通思维，超越自己的视角，接纳别人的观点。

然而有的人，至少在某些情况下，有着相反的问题。面临困境时，他们往往过于体谅对方、过于认同对方的立场，结果不但轻视了自己评判对方观点的能力，也削弱了他们坚持本方立场的能力。

有些人过分认同他人，是因为他们对于自己在某个领域的分析能力缺乏自信，容易受他人观点的左右。迪伦是一位按摩师，其工作室的租约该续签了。由于经济不景气，而且他所在大楼的空置率很高，所以迪伦根本没有想到租金会上涨。实际上，即使租金有变动，他能想到的也是租金会降低，因为写字楼租赁市场相当疲软。

当收到按标准涨幅4%计算房租的新租约时，迪伦非常气愤，他知道在其他写字楼可以用更低的价格租到同类的空间。物业公司竟然这样对待一位长期租户，这让迪伦觉得受到了冒犯，他拒绝签约。经过几番电子邮件沟通，迪伦与物业经理进行了面谈，以下是他们的谈话：

迪伦：我不理解你们为什么涨我的房租，房市正在下跌，而不是上涨。

经理：这个嘛，是按标准政策算的。

迪伦：为什么？

经理：请考虑一下我们的难处：我们的成本一直在增加，电费、供暖燃油费、税率，所有的成本都在不断上涨，我们需要钱来支付我们的成本费用啊。难道你不认为人人都应该赚到能过上体面生活的钱吗？

迪伦：当然应该。

经理：而且，房市年年不同，有涨有跌。我们对长期租户按照每年4%的标准涨房租。

迪伦：我明白你的意思了，不过我可以在别处找到更便宜的办公室。

经理：你真的不嫌麻烦要那样做吗？再说，你会被搬家的隐性费用吓一跳的，算下来搬家会花掉你更多的钱。而且别的办公楼明年大概也得涨租金，你想想看，到最后能省几个钱呢？

迪伦：我没想过这方面。

经理：你当然没想过，那不是你的专业。可是我管理物业已经二十年了，所以你可以相信我说的是真的，我在这方面很有经验。

迪伦：嗯，在这方面你当然比我在行。我觉得你说的有道理。

在本例中，迪伦本可以有很多可反驳之处。比如，其他写字楼对现有租户收取低于新租户的租金，并提供免费月的优惠，为什么这座写字楼不能提供同类优惠？或者，虽然租户搬家需要花费相应的成本，但物业公司寻找新租户也需要花费相应的成本，包括为房屋打广告和雇用经纪人。而且，找到新租户也许需要几个月时间，因而会损失几个月的收益。有许多因素可以打消物业公司涨房租的念头，从而避免彻底失去迪伦这个租户的风险。迪伦应该倾听物业经理的理由，审慎地加以考虑，并在适当之处做出反驳。可是迪伦没有那样做，而是对物业经理的观点基本上照单全收。

迪伦的失误之处是，过分认同对方的说辞、不够坚持自己的立场。当然了，他不会在任何情况下都做出这样的反应，在他所擅长的领域，迪伦捍卫自己的立场时可能会自信得多。但是至少在与物业管理人员的谈话中，迪伦放弃了自己的逻辑，采用了对方的逻辑。

迪伦的不自信削弱了其审慎思考、评估对方观点的能力。还有一些人由于各种原因而难以坚持自己的立场，其中有的是迫于情感上的压力而接受了对方的立场，尽管他们知道对方的立场存在认知缺陷。

琳恩是某网页设计公司的信息技术经理。该公司负责运营客户的网站，全天候提供技术支持。琳恩的团队负责周末技术支持热线，琳恩安排几位直接下属轮流值班。时间表要提前几个星期安排好，在排班之前，琳恩与每个人都商量过，看他们愿意选哪个周末。一次，琳恩的直接下属莎朗来找她调班：

莎朗：琳恩，我可以和你谈点儿事吗？

琳恩：当然可以，怎么啦？

莎朗：这个周末轮到我值班了，可是我希望能调到其他周末。

琳恩：出什么问题了吗？

莎朗：最近我和男朋友的日子不好过。前几个星期他在外旅行，我们基本上没法见面，距离真是让人生分，我们实在需要这个周末花些时间一起出去走走。

琳恩：如果你能找到愿意和你调班的人就行，我没有问题。

莎朗：问题是，没人愿意跟我调班，可是我觉得我和男朋友的关系全靠这个周末在一起的机会了。我们甚至谈到了结婚，我认为他就是我想嫁的人，我不想因为要把周末花在工作上而让婚事告吹。

琳恩：莎朗，如果你提前说愿意哪天值班，我可以找大家商量。可是到了这个时候让我不由分说强迫别人调班，未免太不公平了。

莎朗：我知道，我早该想到会发生这样的事，我只是没想到他离开的时候我会那么难过。真抱歉，我这次实在狼狈极了，我需要你的帮助。你能帮帮我吗？你能不能替我值班？

琳恩（叹气）：好吧，我想这个周末我可以替你值班。

莎朗：太谢谢啦。

最终，琳恩解决了莎朗的问题，莎朗感激不尽。那么琳恩的感受呢？请看我与琳恩关于此事的交流：

我：关于你与莎朗的谈话，你有什么感觉？

琳恩：觉得不开心。

我：为什么？

琳恩：因为我觉得自己像个傻瓜。我应该告诉她要自己解决这种问题，想办法在私人生活和工作义务之间取得平衡。在我们的团队里，事情都是提前几个星期就安排好的，我认为临到最后一分钟才提要求

是不合理的。

我：你为什么不这样对她直说？

琳恩：问得好。她一直在说她如何绝望，那让我感觉很难受。我被她的情绪和需求牵着鼻子走，虽然我知道那样是不对的。作为上司如果拒绝帮忙，我会感到内疚。而且在那种情况下，对我来说最容易的事情是直接解决问题，而不是反驳她。

我：可是你过后又觉得愤愤不平。

琳恩：你说对了。我明知她的做法不合理，可是在那种情况下，我很难拒绝她的请求。我觉得有压力，应该帮她，因为她在向我求助，而且确实需要帮助，尽管那对我或者其他人都不公平。

琳恩极其同情莎朗的处境，特别理解莎朗的感受。确实，她太善解人意了，甚至情愿放弃自己的快乐来成全莎朗的幸福，尽管是因为莎朗的疏忽而没有在排班的时候提出这件事。琳恩的问题与迪伦的不同，因为这不是认知问题，而是情感问题。琳恩看得出莎朗的话在逻辑上并不令人信服，但她觉得实在难以反驳，难以坚持自己的立场。

如果琳恩想要表现出适度的同情，她可以换一种方式回答莎朗。假设莎朗与琳恩之间接下来是这样谈话的：

莎朗：我知道，我早该想到会发生这样的事，我只是没想到他离开的时候我会那么难过。真抱歉，我这次实在狼狈极了，我需要你的帮助。你能帮帮我吗？你能不能替我值班？

琳恩：莎朗，你遇到这种困难，我实在感到难过。在私人生活和工作义务之间取得平衡并不容易，我很愿意帮忙。不过，请我或者别人替你值班是不公平的，人人都有私人生活，包括我自己，大家的私人生活都应该受到尊重。人人都需要做这样的平衡。很抱歉，我帮不上你，除非你能找到愿意与你调班的人。

莎朗：听你这么说真让我失望。

琳恩：我知道你会失望的，要是我们没遇到这种事就好了。如果你能想出别的办法——既是我能办到的，又不那么让你难以接受——就请

告诉我。不过现在时间表还是按原计划执行。

在这番对话中，琳恩能够兼顾双方观点，对莎朗的观点表达了由衷的体谅，同时仍然做出了深思熟虑的判断——答应莎朗的要求是不明智的。但在现实生活中，琳恩过于体谅对方，在情感上觉得必须接受莎朗的观点，并且帮一帮她。

这种过犹不及的事情确实存在。爱德华、迪伦和琳恩在从他人的视角看问题时，陷入了同理心泛滥的困境。结果严重削弱了其客观、审慎地评估对方立场的能力，以及坚持自己观点的能力。

如何辨别自身同理心？

以下是辨别自己是否同理心泛滥的几个方法：

·问题“解决”之后你是否感到愤愤不平？如果你的解决办法不像折中方案，而像是投降协定，这说明你走得太远了。在琳恩的例子里，她的解决方案满足了其下属的要求，但让自己感到愤愤不平。转换视角旨在帮你找到创造性的解决方案，至少在某种程度上让每个人都感到满意。如果情况与此相反，你发现自己在不断地做出让步，这说明你可能过于迁就对方，丧失了自己的立场。

·从客观上讲，人们对待你是不是比对待别人更糟糕？倾向于丧失自己立场的人容易引起别人的剥削欲。在爱德华的例子里，他与海伦几乎资历相同，都在银行工作了好几年，以前都曾签下过客户，但爱德华的待遇总是比海伦的差。经理分配给他们的销售线索在数量和质量上一直存在差异，这是一个警告信号：爱德华可能过于体谅其经理了，没有坚持自己的立场。

·当某人向你发起挑战时，你是否从对抗中让步？你是否害怕挑战你不认同的人？在迪伦的例子里，物业经理用这句话镇住了迪伦：对于房屋租赁市场的行情“我知道的比你多”。迪伦中招了，很快做出让步，认可了经理的说辞。在多数困境中，双方都可以说出充足的理由。如果你一再附和对方的逻辑，而不坚持自己的观点，就有可能丧失自己的立场。

转换视角的最终目的

转换视角的目的是，避免在观点上争赢输。不要想着“不是我说的对，就是你说的对”，而应该尽量兼顾“我的观点和你的观点”。灵活的思维不是只看己方或者彼方，而是同时考虑双方观点，不急于否定己方、赞同彼方。我们的最终目标是，培养中立的、兼顾不同观点的能力。

然而保持中立并不容易，人们往往会偏离轨道。人们在转换视角时所表现出来的倾向性，在两个极端之间存在着不同的程度。位于一个极端的是那些过分固执己见的人，他们必须非常努力地克服这种倾向，以开放的心态接纳对方的观点。位于另一个极端的是过分体谅对方想法、放弃己方观点的人，他们在面对冲突或者被对方的说辞打动而感到内疚时，很容易做出让步。

丹尼斯和里奥是在同一家大型律师事务所工作了8年的律师，今年都获得了合伙人资格提名。年度合伙人会议结束后，二人都没有得到晋升，他们对这个消息的反应截然不同。请看我与里奥的对话：

我：你对这个消息有什么想法？

里奥：我相当生气。管理合伙人迈尔斯大谈今年的财务状况有多糟糕，简直是胡扯。没错，他们解雇了几个业绩不佳、容易打发的新人。那又怎样？他们留下了所有真正有实力的资深律师，包括我。

我：难道你认为财务状况不是真的糟糕吗？

里奥：事务所今年确实没什么发展，不像前几年那样。可是就连迈尔斯也承认，今年的营收与去年的一样，也就是说他们都赚了不少钱，人均收入大概比我多一倍。我认为他们就是不想与人分利，所以拿财务状况不好当借口，好再剥削我们一年。

我：你认为自己明年的前景怎么样？

里奥：我打算另找工作，拿着有竞争力的工作邀约去和他们谈判。如果到那时他们还不让我当合伙人，我就离开事务所。

请将以上对话与我同丹尼斯的谈话进行对比：

我：你对这个消息有什么想法？

丹尼斯：很明显我很失望。不过我知道今年公司遇到了财务困难，他们解雇了几个新人，和去年相比，营收一点儿也没增加。

我：你认为自己明年的前景怎么样？

丹尼斯：管理合伙人迈尔斯告诉我，今年情况特殊，明年我大有希望成为合伙人。

我：你接受这种说法吗？

丹尼斯：接受，我认为他们大体上是公平的。作为律师，我现在生活得挺好。况且，就像迈尔斯说的那样，现在有很多律师都失业了，所以我觉得自己能有份工作已经够幸运的了。

面对同一个信息，两个人有两种不同的反应。他们各自信服某一方的立场：里奥固执己见，认为管理合伙人所说的话毫无道理；丹尼斯则处在另一个极端，对于管理合伙人的观点几乎不加研判地照单全收，在沟通中丧失了自己的立场。

两种倾向各有利弊。里奥执着于自己的立场，从而有强大的动力去争取明年得到晋升，同时各位合伙人知道他有多么的不开心，也会担心再不让他当合伙人的话也许会失去他。然而，即使能够如愿升职，里奥施加过大压力、志在必得的做法也存在破坏双方关系的危险。而且，如果里奥过高估计了自己对事务所的价值，并且/或者在此过程中激怒了某些人，合伙人们有可能会选择放弃他，而不是迫于压力提拔他。

相反，提拔丹尼斯这样的人，就没有多大的动力了。因为丹尼斯乖乖接受了合伙人的说辞，对自己的苦恼隐忍不发，那么也就不存在什么急迫的理由去改变现状了。然而，丹尼斯体谅事务所合伙人的苦衷，这增加并保持了大家对他的好感，因此他不太可能激怒或疏远与自己共事的人。如果丹尼斯最终能够晋升为合伙人，那么他在此过程中可能不会树敌。

当然，多数人通常居于两个极端之间的某个位置。在某些情况下，他们会变成里奥那样，过于固执己见；而在另一些情况下，他们又会变得像丹尼斯那样，丧失自己的立场。

但无论丹尼斯风格是你的主要倾向，还是偶尔的软弱，你都应该以持守中道作为努力的目标。以下一些建议有助于你兼顾双方观点，而不致放弃自己的立场、被对方的说辞牵着鼻子走：

·写下双方的立场。防止被对方的说辞绕进去的一个办法是，把己方和对方的立场都写下来。把双方的观点并列在一张纸上，是一种实实在在的提醒，让自己注意到有多种观点并存，不必急于认同此观点或者彼观点。

·对于各方观点，都需考虑一下反方观点。倾听对方陈述时，在脑中思考与之相反的观点。比如，在物业经理对迪伦说："过一段时间你就知道了，换地方并不省时间"的时候，迪伦可以这样想："或许，过一段时间我就知道了，换地方可以省钱。"当经理告诉爱德华："别担心，你会得到机会"的时候，他可以这样想："或许，如果我不据理力争或者改变现状，就会错失机会。"其目的不一定是反驳对方的观点，而是提醒自己：问题涉及两方，双方的观点都应该听听。

·采取缓兵之计。人们放弃自己的立场往往是迫于压力，因为无法很快想出一个应对之策，于是认同了对方的说辞。采取缓兵之计，可以让自己有时间全方位地思考问题。在琳恩的例子里，莎朗的焦虑情绪给琳恩（至少在心理上）造成了压力，迫使她答应了莎朗的要求。而采取缓兵之计，则可以缓解压力。假如琳恩对莎朗说："我得考虑一下，我今天晚些时候答复你吧"，也许就可以避免违背自己的意愿做出让步了，至少可以找到一个让自己在事后不那么愤愤不平的折中方案。

·求助他人。如果你因为不好意思说不，或者因为觉得自己缺乏相关信息和专业知识，而容易被对方的说辞所左右，那么请找一位你信任的人来帮你，请这位朋友指出，你是否过分地体谅对方，是否有失轻率或者公平地放弃了自己的立场。但是选择顾问时请慎重，如果你请的人盲目地忠实于你方立场，就会态度激进地把你所做的任何让步说成是"投降"。理想的人选是局外者——与你的困境保持足够的距离，能够对问题做出客观和诚实的评估。

展开建设性对话的关键步骤

我们再来谈谈爱德华，那位感觉自己一次又一次地受到老板莫里斯忽视的投资银行职员。假设爱德华已经反思过自己与莫里斯之间的互动模式，现在认识到应该更加坚决地表明自己的立场。他怎样才能以一种更加有效的方式与莫里斯重新沟通呢？

爱德华的目标与本书中其他各例中的主人公一样——与对方进行沟通，使各种观点都能得到讨论，并使双方能够合作寻找一个解决困境的办法。不同之处在于，大多数人需要减少对自己观点的强调；相反，爱德华则需要增加对自己观点的强调。

我给爱德华的总体建议是，想办法在两种观点之间进行切换。也就是说，与莫里斯谈话时，爱德华应该交替谈论双方的观点。这样做，既是对莫里斯的观点表示尊重，又为爱德华留有表达异议的余地。因为爱德华倾向于遵从对方的观点，所以在双方观点之间来回切换的做法，可以使他在表现那种倾向的同时，不至于听任那种倾向主导整场对话。以下几条实用技巧可供爱德华（以及任何具有他那种倾向的人）参考：

·以陈述对方的观点开始谈话。这是发起谈话的好方法，因为它表示爱德华已经倾听并理解了莫里斯的观点，并且使莫里斯有机会来纠正任何可能存在的误解。

·询问对方是否愿意听你谈谈自己的观点。这是谈话发生转折的信号，表示爱德华要开始说出自己的看法了。表面上看这是在请求“准许”，但其深层意图是帮助莫里斯做好倾听相反观点的精神准备，以免其产生防御心理。

·不要回避正面探讨双方的分歧。对那些倾向于过分体谅对方的人来说，这也许是最困难的部分。关键是，爱德华应该直截了当地说清楚他与莫里斯之间的分歧，而且要抑制住大事化小或者掩盖分歧的倾向。

·即使在坚持己方观点的时候，也要承认对方的异议。在说出自己观点的过程中，爱德华应该提及莫里斯的观点，承认莫里斯可能不同意自己的观点。这样做，表示爱德华理解双方存在观点分歧，而且他愿意弥合分歧。爱德华以身作则，显示出兼顾双方观点的自觉意识和开放态度，以此引导莫里斯效仿他。

·表示体谅对方的立场。莫里斯也许很难做到倾听爱德华的观点。爱德华通常不会以这种方式与莫里斯正面交锋，因此爱德华说些体谅对方的话，将有助于莫里斯适应这种“新式”谈话。爱德华在谈话过程中不断承认并表示体谅对方观点，还有助于莫里斯抑制住想打断和反驳爱德华的冲动，或者抑制住关闭心扉、不再倾听爱德华观点的冲动。

·保持开放的心态。正因为爱德华这类人通常不进行这样的谈话，结果往往矫枉过正，完全丧失了倾听对方观点的能力。在爱德华的例子里，他只顾倾诉自己的烦恼、陈述自己的立场。要想进行一场真正有效的谈话，爱德华应该拿捏好分寸——既表达自己的立场，又以开放的心态随时接收莫里斯说出的任何新信息。

如果爱德华可以完美地运用如上所述的所有建议（现实生活中不太可能发生），他与莫里斯的后续谈话也许会像这样：

爱德华：莫里斯，我想谈谈刚分配给海伦的那个销售线索，也想谈谈销售线索一般是怎么在我和海伦之间分配的。

莫里斯：好啊。

爱德华：我想先总结一下到目前为止你告诉过我的话，我知道你把这个线索分配给海伦，是因为你相信她是签下这笔业务的最佳人选。这个决定的部分依据是，她的经验比我稍多一点儿，而且你断定她的风格更适合这位客户。我说的对吗？

莫里斯：对。

爱德华：而且你觉得作为经理，你的工作是为银行谋利益，而不是为某一位销售代表谋利益，这就是你把线索给海伦的原因。

莫里斯：没错。

爱德华：最后一点，你说这位客户能带来一个绝好的商机，如果我搞砸了，会对我相当不利，你不愿意看到我的名声因此而受损。

莫里斯：是的。海伦的业绩比你好，所以失手一次对她的伤害没有对你那么大。

爱德华：我理解。我能谈谈自己对这个问题的看法吗？

莫里斯：当然。

爱德华：首先，我认为你对我的能力有偏见，因为你一直没有机会看到我的实力。长久以来你一直把最好的线索给海伦，帮她不断签下业务，所以她的业绩比我好，而这又帮她得到了更多线索，然后如此继续下去，这是自我积累、持续往复的循环。我认为你并没有意识到，如果给我一个机会，我可以为银行做更大的贡献。

莫里斯：海伦有成功的业绩作为证明，我把业务交给能成事的人来做，这再正常不过了，是不是？

爱德华：这当然正常。以你对海伦业务技巧的信任，我完全理解你为什么一直那样做，因为与海伦相比，我的能力是个未知数。实际上，我认为多数人在同样的情况下都会这么做。但问题是，你只根据已有的信息做事，而不去收集新信息考察我的能力。我已经在你的团队里工作两年了，可你从没真正给过我一次机会。

莫里斯：嗯。

爱德华：我甚至想说，我认为你目前的做法没有充分发挥团队的潜能。海伦拿到的销售线索比我多、跟进的客户比我多。如果你能平均分配工作量、分给我一些线索，我会比她投入更多的时间去谈业务。

莫里斯：你的观点很有意思。可是，如果你谈不成这笔业务怎么办？那会对你很不利的。而且我也不想拿银行最好的业务机会来冒险。

爱德华：我理解你的意思，知道这听起来有风险。作为团队负责人、作为掌握和分配销售线索的人，你有责任确保我们每年签下足够的业务。这是合情合理的。我很愿意和你谈谈控制风险的办法。

莫里斯：那好。听着，爱德华，我认为你是有潜力的，可是你不如海伦老练，你有一些盲点需要解决。

爱德华：我愿意听听你的意见。如果你认为我有什么具体的可改进之处，或者你觉得我与客户的沟通方式有问题，请随时告诉我。每个人都能提高，我也不例外。我欢迎你的指点。

莫里斯：听起来不错。

爱德华：我还想对我在团队里看到的一个现象提出异议：你有两个直接下属，职责相同，待遇却截然不同，我认为这不合理。

莫里斯：你是什么意思？

爱德华：如果你认为我不能胜任工作、想解雇我，这是一码事儿。可是如果不是这样，那么只让我闲待着、捡些残羹剩饭，而把最好的线索全都给海伦，就是另一码事儿了，这不仅不公平，也不符合银行的利益。如果你不给我机会，我就永远没法提高销售水平、做出自己最大的贡献。如果你不让我走上本垒板、挥几次棒，我就击不到球。当然了，我可能会击球出界，可是人人都可能这样。如果我只是坐在替补席，或者在无关紧要的时候走上本垒，我就永远成不了在关键时刻一击制胜的球员。你是海伦的经理，也是我的经理，你欠我一次上场的机会。

莫里斯：你看我们还有什么需要讨论的事情吗？

爱德华：嗯，还有一点我想提一下。你把最近这个销售线索给海伦的时候我非常失望，因为我觉得我们原先说好了这次机会给我。现在想想，可能是我误以为我们说好了。你是不是和我理解的不一样？

莫里斯：可以说是，也可以说不是。我确实打算把下一个重要线索给你，可是当这次机会来临时，我认为这机会太重要了，不宜冒险。如果这件事让你不开心，我很抱歉。

爱德华：这确实让我不开心，可是我理解你这样做的理由。你认为这机会太重要了，不宜拿来做实验，对吗？

莫里斯：对。

爱德华：对我来说，问题是这种事可能还会发生。也就是说，我们会再次商定销售线索的分配，然后又发生同样的事情——你改了主意，不按我们约定好的那样做。我难以接受这种事，因为我不知道还能指望什么。即使你做出了承诺，我还是不知道你会不会兑现。我需要你给我的正是这种真正有价值的线索，至少有的时候能给我，那样我就能向你证明我自己了。

莫里斯：我接受你的意见。

爱德华：那么，我希望订个计划来约定怎么才能多分给我一些好线索——真正的好线索，利害攸关的那种——这样你就可以知道我能干什么了。我不会让你失望的，不过除非你给我机会，否则你是不会知道我能不能干的。

如你所见，在说出自己的想法之前，爱德华特意阐述了莫里斯的观点，这是展开建设性对话的关键步骤。此外，他没有回避正面探讨双方的分歧，在表达自己的立场时，始终周到地承认莫里斯的反方观点。将此番对话与前一次谈话进行对比可以看出，在上次谈话中，爱德华听凭莫里斯自圆其说，而没有过多反驳，尽管他可能揪住了几个细节，但整场谈话的主动权在莫里斯那里；而这次，爱德华在双方的观点之间来回切换，使双方的立场对照呈现。在双方的立场之间切换（比如，“我确信你的想法是X，而我相信Y”）是保持中立、兼顾双方观点的一种方式。

总结

变通思维和转换视角类似于校正视力。眼睛近视和远视的人都需要戴校正眼镜，以达到20/20视力[1]。然而，不同的眼镜矫正视力的工作原理（即光线透过镜片的路径）是不同的。近视眼镜将光线发散，从而使眼睛准确聚焦；远视眼镜将光线聚集，从而使眼睛准确聚焦。这两类眼镜采用了恰恰相反的工作原理，最终的结果却是各自均实现了完美的聚焦。

然而戴眼镜的人并非一半近视，一半远视。近视眼的比例要高得多，就是说世界上生产的眼镜多数是将光线发散的；而比例虽小但同样重要的是远视的人群，对他们来说，发散光线的眼镜只会使其视力更弱，校正他们的视力需要用相反的工作方式。

对于大多数处于困境中的人来说，最常见的问题是只从自己的角度看问题。变通思维的旅程是从自己的视角向外移动，先从对方的视角看问题，再从外部审视自己，然后从体制层面看问题。因此本书所提建议大多是如何实现这种转换。

然而，困境中的另一部分人却有相反的倾向，他们也无法从多角度

考虑问题，但不是因为其心灵封闭，刚好相反，他们的心胸开阔到了在沟通过程中轻易地认同对方立场、容易放弃自己立场的地步。之所以会有这种反应，也许是因为他们对自己的认知水平缺乏自信，或者在情感上容易被对方的说辞打动。

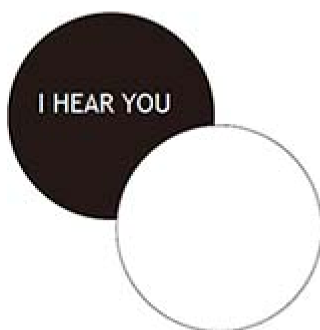
为了能够做到既从对方的视角看问题，同时又坚持自己的立场，你需要采取具体步骤在双方的观点之间进行切换。过分轻易地体谅对方而迷失自我，无论这是你的主要倾向，还是偶尔的软弱，请记住你的目标始终是寻求平衡——想办法持守中道、兼顾双方观点，而不是只顾一头。

现在我们知道了如何在你的观点与对方的观点之间切换，如欲掌握这种技巧，就需要不断地练习。下一章所探讨的角色扮演技巧将非常有助于你判断自己的处境，并制定出解决困境的行动方案。

---

[1] 20/20视力（20/20 vision），即正常视力，指距视力表20英尺（约6米）处能够看清“正常”视力所能看到的东西，也称6/6视力。——译者注

第八章
练习，练习，再练习：
角色扮演



“我需要帮助，帮我更有主见些，”一位来接受辅导的新客户丽兹说，“我想尽量果断些，可是不知怎么回事，同事请我帮他们做项目时，我总是不由自主地做出让步。”我请丽兹与我进行角色扮演来试着练习拒绝对方。我扮演请她帮忙的同事，丽兹只需坚持自己的立场，并试着说不。

我（扮演同事）：丽兹，你能帮我做XYZ项目吗？
丽兹：我真的很忙。

我（扮演同事）：可是我知道你做的活儿很棒。要是没你帮忙，我这活儿就永远也干不完了。
丽兹：我不知道……

我（扮演同事）：答应我吧，全指望你了。
丽兹：嗯，那我看看能不能腾出点儿时间来。

我暂停角色扮演练习，问丽兹有什么感想。丽兹答道：“你太像我的同事了。我都拒绝了，你还要让我答应。”

我指出：“丽兹，你始终没有拒绝。”丽兹答道：“我认为自己确实拒绝了，我觉得自己清楚地拒绝了。”我们回顾了一遍这短短的对话，当丽兹意识到自己始终没有真正说过一次“不行”时，她不禁目瞪口呆。她承认自己需要练习，以便从容地说“不”。我们一次又一次进行了角色扮演，我不断地要求丽兹尽可能做到态度坚决，以确保真正对她的同事说“不”。试过几次之后，丽兹终于能够温和地说出那个“不”字。

角色扮演是提高沟通技巧的一种极其有效的工具，有助于诊断出困境的症结、练习以更好的方式做出反应。丽兹为自己觉得难以驾驭的那类谈话做了角色扮演，她发现自己实际上并没有对同事说“不”，并且在此过程中还能够尝试去以其他方式回答对方。在团体培训和一对一的辅导中，我一直使用角色扮演这种方法帮助客户增强自我意识、提高沟通技巧。但是要想充分利用这个强大的工具，首先应该理解什么是角色扮演以及如何操作。

什么是角色扮演？

几天前我看到我的两个儿子（分别是6岁和4岁）在用一堆毛绒玩具演戏，他们编的戏里既有好人也有坏蛋，对话在不同的角色之间进行着，我着迷地看着他们练习如何使用语言、想象好人和坏蛋之间的冲突如何展开。

作为成年人，我们通常不会“假装”交谈，随着年龄渐长，我们已把这种小孩子的游戏抛之脑后。成年人交谈时，谈论的是“真实生活”中的真事。尽管如此，作为一种实用的学习工具，“假装”谈话也适用于成年人，正如它适用于儿童一样。我们可以像儿童一样，在假装谈话（即角色扮演）中摸索，练习要说的话，并且识别和理解自己的感受。

在深入探讨如何进行角色扮演以及它对你有何帮助之前，让我们先来消除一种常见的误解。人们往往以为角色扮演是一种表演形式，出现这种误解的原因是显而易见的。

毕竟，演员是进行假装谈话的成年人，他们按照剧本塑造的人物会在观众的头脑中留下印象，从而达到娱乐观众、刺激观众的目的。即使我们知道对话是假装的，但出色的表演使之看起来非常逼真。最优秀的演员似乎能够融入角色，变成他们在银幕或舞台上所扮演的人物。

实际上，我曾经看过对某位演员的访谈，他在一部电视连续剧里扮演一位魅力十足的黑帮老大。这位黑帮老大深受粉丝的喜爱，该演员说，他外出时，有时人们会像对待他所扮演的人物那样对待他——尊敬爱戴、毕恭毕敬。他在访谈中说：

“那只是我扮演的人物——他是个罪犯。那不是我。要是我开始认为那个人物是真的，而我就是他，那就太糟糕了。”

使表演显得如此逼真的部分原因是，精心策划、事先写好的剧本为演出注入了生命。虽然角色扮演在某种程度上容许你事先策划要说什么话，但是表演与角色扮演之间存在着本质的差异。

角色扮演是假装的谈话，每人在谈话中扮演一个特定人物，但是没有剧本可循。在各自的角色里，每个人尽量展现真我，让真实的反应和情绪引导自己的行为：如果在角色扮演中发生的事情令此人感到愤怒，

那么此人所扮演的人物就会变得愤怒；如果发生的事情令此人感到紧张，那么此人所扮演的人物就会变得紧张。表演中的演员会按照剧本和导演的要求预设情绪，但是角色扮演者的情绪并非预先设定为愤怒或者紧张，而是本能地、真实地感受其角色的愤怒或者紧张。角色扮演是由双方之间的真实互动来推进谈话，其无剧本的属性使得谈话可以信马由缰，往往会引出双方都意想不到的对话，它可以打开一扇窗，呈现人物在困境中出现的问题。

有个例子可以清楚地说明表演与角色扮演之间有何区别。假设你打算要求加薪，需要与老板进行一次艰难的谈话；提这个要求使你感到紧张，也为老板会作何反应而担心；你想要练习谈话，以便在有机会与老板沟通时可以更从容、更自信地提要求。为此你可以选择：表演谈话，或者角色扮演谈话。

如果选择表演谈话，你可以写出脚本，其中包括你的台词和你老板的台词。还可以找一位演员来扮演你的老板。为了呈现一场精彩的表演，好演员会事先向你了解老板的情况，尽量模仿老板的说话风格和举止行为。你们两人可以背好各自的台词，尽可能把台词说得贴近现实，并辅以戏剧性的停顿、适当的面部表情等等。你可以根据自己预料会发生的情况写一个脚本，场景包括老板接受或者拒绝你的请求，或者构思一场争吵以及最终的和解。你可以与你的朋友预先排练，直至将模拟谈话表演纯熟，然后就可以去找老板进行真正的沟通了。

表演一场谈话自有其价值，练习说台词是很有帮助的，思考用什么方式提加薪要求是聪明人的做法。而且，在写脚本时，你已经预先考虑了老板可能会说什么，并思考了自己会如何回答。

另一方面，按脚本谈话的问题是，对方可能会偏离脚本。如果老板没有像你预期的那样回答怎么办？如果老板没按脚本出牌怎么办？你不但会措手不及，还可能乱了方寸，为老板没按你的计划行事而沮丧。（确实，当一位演员说错台词时，可能会使其他演员不知所措，因为整场表演靠的是每个人说对各自的台词。）

我们来把表演与角色扮演对比一下。如果选择将谈话进行角色扮演，你可以做些与表演谈话一样的事情：找一位朋友扮演你的老板。这位朋友会先打听一下情况，询问有关你老板的情况——了解老板可能会有怎样的思考和感受方式，而不是了解他的行为举止。但不同于表演的

是，你没有脚本，而只是对主题（加薪）和两个人物（你和老板）有所了解。等到你和你的朋友都准备就绪，就可以对谈话进行角色扮演了。你可以尽可能巧妙地提出加薪要求，你的朋友可以随机应变，尽可能自然地像老板那样做出反应。于是谈话会呈现出自己的生命力，被你所说的话、对方所说的话以及你们对彼此的反应推进下去。

不要只对老板的某一特定反应进行角色扮演，而是应该对老板多种可能的反应做准备。实际上，在寻找请求加薪的最佳方式时，你可以对几种不同版本的谈话进行角色扮演，以评估朋友（老板）每一次的反应。你还可以思考自己的感受：互动过程中，什么地方使你感到生气？谈话的哪部分最令你紧张不安？这样做了一段时间之后，你根本就不必熟记谈话的脚本，而是可以做到心中有数：明白自己的感受，猜得出老板会如何作答，对于谈话的走向有所判断。

角色扮演最重要、最实用之处在于，它虽是一种“假装”的谈话，但其中的情绪和反应是真实的。语境是人为设定的，也就是说，在本例中，你的朋友只是假装成你的老板，而不是你真正的老板。然而你的朋友对你的反应，是他在扮演其角色时真正想要对你做出的反应；你对你的朋友（老板）的反应，也是你真正想要做出的反应。角色扮演作为一种研究工具之所以有效，关键就在于这种真实性。

以角色扮演方式寻找存在的问题

我们知道哪种谈话对我们来说是困难的，但我们并不总是知道那些类型的谈话为什么会令我们抓狂。解决困境的关键是找出问题的根本原因（即为什么），而不仅仅是了解症状。

一位名叫伊芙的客户与同事菲尔关系紧张，来找我做辅导。我问她与菲尔打交道难在哪里，她说：“我也说不清楚。我猜我只是不喜欢他。不知为什么，与他打交道非常费劲。”

为了帮助伊芙，我们需要界定一下核心问题。伊芙说不出菲尔究竟有什么问题，使得自己那么难以与其沟通。我建议我们对她与菲尔的谈话进行角色扮演，为的是深入了解她与菲尔之间的麻烦关系。我是这样帮伊芙做沟通准备的：

我：那么，我们来表演一下你与菲尔之间的谈话吧。你来演自己，我来演菲尔。

伊芙：好的。

我：为了演好菲尔，我需要稍微了解一下你们之间沟通的背景。你准备与菲尔谈什么问题？

伊芙：菲尔和我是同事，我们是同一家投资银行的高级研究分析师，直接上司都是投资经理。我们有冲突的一个问题是，我们在争夺初级分析师来为各自所设计的投资组合做分析。菲尔和我负责设计投资组合，构思成形后，需要有一个相当漫长的背景研究流程来对构思进行测试，看看它是否经得起推敲。有一个初级分析师团队可以帮助我们做背景研究，菲尔和我经常抢着要这些分析师来为我们各自的构思做分析。投资经理可以说是甩手不管，基本上是让我们自己来决定分析师的分配问题。

我：也就是说，基本上你主张分析师应该分给你，他主张分析师应该分给他。

伊芙：基本上是这样。我认为应该平均分配人手，可他却说，他的投资组合有更好的业绩纪录，所以应该优先研究他的构思。我认为他说的不是事实。

我：那么我们来设置舞台布景吧。你们打算在哪儿谈话？

伊芙：在我们办公楼的一间会议室，在那里我们可以不受打扰。

我：什么时候进行谈话？

伊芙：大约在下班的时候，股市收盘之后。

首先，我需要详细了解伊芙与菲尔之间争议的背景和实质问题，以便能够逼真地扮演角色。至少，我需要了解我们要谈什么以及关键点是什么——困境中的什么人、什么事、何时、何处以及为什么。但是为了全面研究菲尔的角色，我还需要更多的信息。

我：好，我知道背景情况了。现在，为了能真实地扮演菲尔，我需要了

解一点儿他的情况。他是个什么样的人？他有什么样的沟通风格？

伊芙：嗯，多数时候他对谁都很友善，可是也有相当强势的时候。他一开始会表现得相当和善，谈着谈着就会翻脸、让你难堪。为了达到自己的目的，他还会出口伤人。

我：也就是说，我是友善的，但是达不到目的我就翻脸？

伊芙：正是。

我：为了帮我融入角色，你还有什么关于菲尔的情况要告诉我吗？

伊芙：没了，也就这些了。

在这次角色扮演中，我的目标不是要解决伊芙的问题，而只是想诊断出伊芙为什么如此难以与菲尔沟通，从而使她明白自己为何纠结。

为了重现伊芙被菲尔激发出来的负面反应，我必须真实地扮演菲尔，因此我需要找到菲尔处事风格和行为模式的感觉。我请伊芙提了些建议，我还站在菲尔的立场上想象菲尔可能会有的感受，然后把自己的体会融入角色扮演。由于菲尔没有在场说出自己的感受，我需要想象自己站在他的立场，持有第五章所指出的那种偏见：在菲尔看来，他是正派人物，伊芙是反派人物，他的意图是好的，诸如此类。

至此我们已准备就绪。以下是我们的谈话，由我扮演菲尔、伊芙扮演她自己：

我（扮演菲尔）：伊芙，你想和我谈谈，是吗？

伊芙：是的。我设计了一个新的投资组合，我想从分析师里找个人来帮我做研究。

我（扮演菲尔）：那太好了。如果你愿意的话，我很乐意和你聊聊这事。

伊芙：是这样的，我有了基本思路，只需要从分析师里抽一个人出来对数据做深入研究。

我（扮演菲尔）：你看，每个人都已经分配到了其他项目。要不你自己

研究这个吧。

伊芙：可是，菲尔，三个分析师全都在帮你做研究，按理说他们属于共享资源，我需要有人帮帮忙。

我（扮演菲尔）：伊芙，那是因为我的构思是目前最有前景的投资组合，这个投资项目会为基金赚大钱的。难道你不是团队的一员吗？

伊芙：我当然是团队的一员了。

我（扮演菲尔）：伊芙，我们都知道你最近的构思不太靠谱，你该做的功课还没有做好就把构思拿出来，想找人费时费力地研究它。

伊芙：我不同意你的话。

我（扮演菲尔）：你最近有个重大失误吧？

伊芙：有，可那不是我的错，我的其他构思全都赚钱了。

我（扮演菲尔）：你愿意和我一起去找投资经理当面理论吗？我看那对你不会有好处的。

伊芙：嗯……

我（扮演菲尔）：你应该证明自己。在你证明自己之前，我认为你没有那么大的权利再为你的构思索要资源。分析师应该归能为银行赚钱的人使用。

伊芙：（沉默）

现在我需要与伊芙讨论刚才的对话：

我：这次谈话与实际情况接近吗？我演的菲尔真实吗？

伊芙：绝对真实。

我：那么，你在谈话中感觉如何？

伊芙：和现实生活中的感觉一模一样。

我：是什么感觉？

伊芙：不安，紧张，只想结束谈话。

我：我能感觉到你的不安。你记得第一次出现那种感觉是在什么时候吗？

伊芙：不记得了，我想是在你激我去找投资经理理论的时候。

我：当时你的感觉如何？

伊芙：那让我觉得不自信，觉得也许你是对的，觉得也许我的构思没那么好。所以我开始打退堂鼓，基本上不再跟你争了。

我：我认为你说到点子上了，当菲尔公开向你发出挑战时，你就撤退了。他说你不擅长选择投资项目，用这话制住了你。

伊芙：你说对了，他那样做过很多次，我以前说不清楚问题出在哪里，现在知道了，问题就在这里。

我：作为菲尔，我感觉到了你的犹豫。这让我怀疑你对自己的新构思并不那么自信，因为你不愿意为此与我争论。而且，我觉得有底气公开质疑你，是因为我发觉如果我再厉害一点儿，你就会撤退。

伊芙的例子展示了正确操作的角色扮演是如何再现真实谈话的，它再现的不仅是言辞，还有情绪。伊芙体验到了真实谈话中的那种感觉，这是一个明确的信号，表明谈话相当真实。

我扮演菲尔时的感觉也很重要。我觉察到了伊芙的弱点；作为菲尔，为了达到自己的目的，我要对她施加更大的压力。我猜测菲尔本人可能也是这么想的。

在本例中，角色扮演被用来诊断造成沟通困难的症结是什么。它帮助伊芙渐渐意识到自己的反应有什么问题、自己的哪个弱点被对方抓住了。这种自我意识有助于伊芙在将来对付菲尔以及像他那样的人时，能够沉住气、找到各种应对之策。

借助角色扮演从局外者的视角审视自己

从局外者的视角审视自己，是很难做到的事情。进行角色扮演，辅以一台摄像机，就可以突破人的抵触心理，使其认识到自己在他人眼中的真实形象。

阿方斯是某咨询公司的高级合伙人，以其丰富的专业知识而享有盛名，但同时也有个坏名声——喜欢训斥出错的员工。客户喜爱阿方斯，因为他工作出色，而员工则不以为然。为了积累经验，高级经理通常会轮流到阿方斯的团队工作一段时间，但是他们最多只肯待几个月时间，就连那些业绩优异的员工也会逃离阿方斯的团队，因为受不了为他工作时的压力。

公司的执行委员会告诉阿方斯，他管理员工的方式既有损于公司的利益，也限制了他自己的成就，他们要求阿方斯改进其管理方式，但是阿方斯否认自己的管理方式有问题。当我应邀去为阿方斯做辅导的时候，我意识到，第一步是要突破他的抵触心理，让他看到自己在他人眼中的形象。以下是我们初次的谈话：

我：阿方斯，你对大家给你的反馈意见有什么想法？

阿方斯：我认为那是夸大其词。

我：什么意思？

阿方斯：我认为自己对待员工并不苛刻。当然了，如果员工犯了错误，我就会告诉他们，可是我非常愿意听他们的解释。我认为大家应该敢做敢当。

我：我们来做一次角色扮演吧？假设有个员工出错了，我们分角色扮演你和他的谈话，看看会怎么样。

阿方斯：好啊。

我：如果你不介意，我打算把这个过程拍下来，好让你看看自己在别人眼中的形象，然后做个自我判断。

阿方斯：没问题。

于是，阿方斯选择了一个适合做角色扮演的情境——他与员工里克

之间的沟通。高级经理里克是阿方斯的直接下属，同时也是一位才华横溢的咨询师，阿方斯认为如果里克继续保持目前的业绩，就有可能晋升为公司的合伙人。

在阿方斯所说的困境中，里克受聘为一个大客户提供咨询服务。与任何聘用关系一样，双方明确约定了公司的工作范围和客户应支付的费用。然而，在工作过程中，里克遇到了几项需要完成的新任务，但它们不在合同约定的工作范围内。因此，客户是否愿意支付额外工作的费用，以及那些工作的收费标准如何确定，都应该通过谈判来约定。但里克既没有对阿方斯，也没有对客户提出这个问题，而是自作主张直接做了那些工作。在里克完成了任务、提交计时收费清单时，超范围工作的事情才显露出来。阿方斯对里克怒不可遏，反馈会议不欢而散。我们进行角色扮演的就是这次反馈会议上的谈话：

阿方斯：里克，这次全让你搞砸了。

我（扮演里克）：请等一下，你不了解情况……

阿方斯（打断）：我才不管什么情况呢。你应该事先打个招呼，你怎么也不说一声呢？

我（扮演里克）：我的精力全放在按时完成工作上面了，我只是没机会提这事儿。

阿方斯（大吼）：真荒唐！你可以给我发邮件或者打电话啊。

我（扮演里克）：打电话没找到你，事情又不能耽搁。再说这事儿在邮件里也不容易说清楚。这个客户对费用问题太敏感了，我不想惹怒他们。

阿方斯：你绝对没有借口可以事先不打招呼就这么干，这是个低级错误。你做了客户从来没同意过的工作，我该怎么去和人家谈判、索要你的费用啊？你怎么这么蠢啊？

我（扮演里克）：（沉默）

阿方斯：我真不明白，你犯这种错，还怎么指望当合伙人呢。

我们在此处暂停一下，我停止了录像。然后我为阿方斯播放了刚才的谈话视频，询问他的看法：

阿方斯：哇，真是大开眼界。

我：你注意到了什么？

阿方斯：我勃然大怒了，但有充足的理由。不过我一直没给里克说话的机会。

我：我认为你说对了。

阿方斯：我光是对他吼了。当时我觉得我们是在对话，可现在看来那基本上是单方面在训斥。

我：你对其他下属发火的时候，也会这样吗？

阿方斯：我不能肯定，不过我认为我需要搞清楚这一点。

在本例中，角色扮演帮助阿方斯以开放的心态从局外者的视角审视自己。从这里开始，我的辅导工作转入探究阿方斯生气时倾向于做出怎样的反应，以及当他确信自己正确时是怎样不容对方置喙的。进行角色扮演之前，当我试着与阿方斯讨论这些问题时，他完全听不进去我说的话。然而看到角色扮演视频中的自己，瓦解了他的心理防线、开阔了他的视野，这是仅靠讨论和分析所无法做到的。

进行角色扮演，讲述对方的立场

角色扮演所具有的实验属性，也使其成为学习讲述对方立场的一种有效工具。有时，仅仅要求某人考虑对方的观点（如第四章所述），是无法做到使其以开放的心态释放沟通潜能的。仅仅对困境进行思考和反省是不够的，角色扮演是突破抵触心理的一种有效方法。

哈维在某农业公司工作，他原先是一位成功的销售代表，现已晋升为区域经理。正是经理的职责使哈维开始感到纠结，他收到的反馈意见说他对下属过于强势、过于苛刻。我受邀前去辅导哈维，帮助他提升管

理技巧。辅导开始时，我请哈维先谈谈问题出在了哪里：

我：你的员工说你既强势又苛刻。

哈维：我只是在督促他们干好自己的活儿。

我：他们还说，你事事干涉他们，想要操纵他们怎么干自己的工作。

哈维：那些都是借口。他们的销售业绩不够好，如果我的建议他们能听进去一些，他们就可以干得更好。你认为我是凭什么当上经理的？就凭我是个出类拔萃的销售代表。如果我告诉他们要多打推销电话或者多去拜访潜在客户，那是因为我有充足的理由这样要求。他们太懒了，不愿意去辛苦推销。

显然，哈维沉浸在自己的观点中。让哈维从其下属的视角看问题（讲述他们的立场）的最好办法是请他与我进行角色扮演。这次我建议来一次角色互换，请哈维扮演自己的某位下属。我需要哈维真实地出演其下属的角色（这是他到目前为止一直排斥的事情），以便他能够从对方的视角看问题。

表演别人的性格可以说是相当容易的，但是当你厌恶那人的观点时，演起来就会非常困难。如果你憎恨你的岳母，那么表演她的性格时就会觉得不舒服。让她当正派人物、把你自己变成反派人物，并且假定她的意图是好的，这可不好玩儿。然而，你最需要去理解的，恰恰是你最讨厌的人。如果你不站在对方的立场，怎么能理解他的观点呢？而如果你不能理解对方的观点，又怎么能有效地化解你与对方之间的僵局呢？

我向哈维解释了我的推论之后，他终于同意进行角色扮演。他说自己管理起来最费劲的是一位名叫沃尔特的员工，因此我需要确保哈维在进行角色扮演之前真正进入沃尔特的角色。

过一会儿哈维就要成为沃尔特了，他要尽可能真实并且善解人意地表现沃尔特的性格、表达他的观点。我是这样营造气氛的：

我：你叫什么名字？

哈维：我的下属叫沃尔特。

我：我理解你的心情，但是现在，我希望你成为沃尔特。所以，请用第一人称回答，你叫什么名字？

哈维（扮演沃尔特）：我叫沃尔特。

我：你靠什么谋生？

哈维（扮演沃尔特）：推销农产品。

我：你做这个工作多长时间了？

哈维（扮演沃尔特）：大约五年。

我：你擅长干这行吗？

哈维（扮演沃尔特）：我认为擅长，我了解我的客户和我的销售区域。

我：你的经理是谁？

哈维（扮演沃尔特）：他的名字是哈维。

我：你觉得哈维怎么样？

哈维（扮演沃尔特）：还行吧。

我：他强势吗？

哈维（扮演沃尔特）：强势，有时候他就是个十足的混蛋。他一直告诉我，我应该怎样多与客户联系。

我：你怎么想的？

哈维（扮演沃尔特）：我觉得他应该少管我。

我：你是什么意思？

哈维在这里停顿了片刻。我看得出来，他正在设想如果自己是沃尔特，会有什么感受和想法。哈维的回答渐趋缓慢，因为他在竭力按照沃尔特的思路想象沃尔特会有怎样的反应。

哈维（扮演沃尔特）：我知道怎么干我的工作，我的工作方式和他不同。
我：这话你有没有试着告诉过他？

哈维（扮演沃尔特）：有，我试过。
我：然后呢？

哈维（扮演沃尔特）：他不想听。
我：他怎么说的？

哈维（扮演沃尔特）：他说："你错了，如果你照我的方法去做，就会卖出去更多产品。"
我：他说的对吗？

哈维（扮演沃尔特）：我不知道。（停顿）可是不管对不对，我很反感他不听我说话，他不尊重我，所以他说什么我也不想听。

此时，哈维已准备就绪，可以进行对话了。由我扮演哈维、他扮演沃尔特，我们是这样谈的：

我（扮演哈维）：沃尔特，你应该勤着点儿去拜访客户。
哈维（扮演沃尔特）：你看，这个季节我已经至少拜访过每位客户一次了。这会儿他们正忙着种地，不是拜访的时候。

我（扮演哈维）：我告诉你吧，现在正是拜访的时候。我做销售之所以一直这么成功，原因就在这里——走出去，尽可能常去见见客户。

哈维（扮演沃尔特）：那也许是你的风格，但不是我的。
我（扮演哈维）：我认为你应该学学这风格。

哈维（扮演沃尔特）：我应该用自己的方式去做事，请别总是对我指手画脚的。
我（扮演哈维）：沃尔特，如果你不想多打推销电话，会出问题的。

此时，我中止了角色扮演，与哈维一起分析问题。以下是我们的讨论：

我：那么，你有什么感觉？

哈维：感觉很奇怪。

我：为什么？

哈维：唉，开始真正进入沃尔特的角色之后，我对哈维感到生气。

我：是什么让你觉得生气？

哈维：沃尔特的老板一点儿也不尊重他，一个劲儿说他做得不对，而且对他说的话一句也不听。沃尔特的老板只想让别人按他的方式做事。而我，作为沃尔特，不喜欢像那样受人摆布。

我：还有什么？

哈维：嗯，你扮演我的时候，我发现你说的那些话正是我自己平时说过的。我自己说的时候，觉得那些话完全合情合理。可是作为沃尔特，那些话让我觉得很生气，它们听起来很强势，有点儿不尊重人。

我：那么，现在双方的立场你都理解了，你会改变与沃尔特的沟通方式吗？

哈维：我仍然认为沃尔特确实应该经常给客户打电话。虽然我对他的想法和感受有了更多的了解，但我不认为他的观点是对的。那我现在该怎么做？

我：尽管你仍然不同意沃尔特的观点，但是已经能够理解他的想法和感受了，取得现在的进展，你就已经成功了一多半。现在你的任务是去向沃尔特表示你对他的理解，从而使他以开放的心态倾听你的想法。

如何摆脱困境，是本书的主旨，它始于变通思维、从多种视角考虑问题。到目前为止，进行角色扮演已经帮助哈维变通了其思维。他现在已准备就绪，可以采取下一个步骤了——练习用另一种方式在不久的将

来与沃尔特进行沟通。为此，角色扮演可以再次发挥作用。

用角色扮演来练习沟通

如前所述，角色扮演不是表演，没有脚本可供背诵，并且还要假定对方可能会做出各种反应。然而，正如演员在表演之前要进行排练，对话者也可以用角色扮演来磨炼沟通技巧、提高在谈话中的应变能力。

哈维承认他原先与沃尔特以及其他员工的沟通效果很糟糕，而且明白了自己以往未能从对方的立场看问题。为了展开一场有建设性的对话，哈维必须改变与沃尔特的沟通方式。在第四章中，我们阐述了“在沟通过程中概括并承认对方的观点”对于改善谈话效果的重要性。在哈维的例子里，关键在于他应该表现出对沃尔特的理解，而无须认同沃尔特的观点，从而使双方能够共同探讨他们在销售问题上的分歧。作为经理，尽管哈维有权告诉沃尔特：“就要这么做，因为这是我说的”，但这种做法无法激发出对方的多少热情或者敬业精神以改变其工作方式。除非沃尔特感觉自己的想法得到了倾听、自己的感受得到了体谅，否则他就会坚持反驳哈维的观点，而不是以开放的心态对待它。

“可是我该怎么做？”哈维问道。我提议再进行一次角色扮演，只不过这次哈维将扮演自己，我来扮演沃尔特。哈维的任务是进行一次有建设性的沟通，在谈话中概括并表示理解沃尔特的观点。以下是对话：

哈维：沃尔特，我想和你谈谈怎样提高你的销售业绩。

我（扮演沃尔特）：好啊。

哈维：我认为你应该勤着点儿给客户打电话，这是提高销售业绩的关键。

我（扮演沃尔特）：我不能那样做，我不想纠缠客户。

哈维：试一试我的办法吧，那不是纠缠，和他们保持联系是你的工作。

我（扮演沃尔特）：在需要的时候，我会去见他们的。没人喜欢纠缠不休、没完没了地推荐产品的推销员。请允许我用自己的方式干我的工作。

哈维：我知道你是这么想的，可是说实话我认为这样做你会错过机会的。

我（扮演沃尔特）：我了解我的销售区域，你的方式行不通。

哈维：我知道你不同意我的观点，可是这真的是个更好的办法。请试一试吧。我知道你能行的。

我（扮演沃尔特）：（沉默）

这时，我们结束了角色扮演，我又询问哈维的感受：

我：这回谈得怎么样？

哈维：不是太好，和以前没什么不同，我不知道是为什么。

我：那么，你做了什么尝试？

哈维：我尽量把从我们前面所做的角色扮演中得到的启发运用到这次谈话里。我理解沃尔特不愿意拜访客户，可是如果他想提高业绩就得那样做。我还理解他不喜欢被人指手画脚、不喜欢别人教他怎么推销，可我的职责是督促他提高销售业绩。我不知道怎样让他明白这一点。

我：我认为问题在于，虽然你现在更加理解了沃尔特的观点，可你在谈话中并没有表现出这一点。你只是一遍又一遍地把你的观点告诉他。

哈维：你说的不准确。我对他说："我知道你是这么想的"和"我明白你不同意我的观点"。难道那不表示我理解他的观点吗？问题是他的观点是错的！

在我继续讲解之前，请思考一下你会怎样回答哈维的问题。哈维是否表现出他理解了沃尔特的观点？假如你是沃尔特，有人对你说了那些话，你会感觉对方理解你了吗？

对于这些问题，我的回答是否定的。仅仅告诉对方："我明白你不同意我的观点"，并不表示你明白了对方的想法是什么、为什么那样想，或者对方有何感受，所以沃尔特无从知道哈维是否理解了自己的想法。

即使说出："我很抱歉你有那样的感受"，依然不表示你理解了对方的观点。虽然那可能是礼貌和体贴的表示，但也等于在说你很遗憾对方会持有那种观点。但是你真的理解对方的观点了吗？你能说出对方持有什么立场吗？

表达你理解对方观点的最好方式，是去概括它。陈述你所理解的对方的观点，以便让对方知道你真的懂了。我要引导哈维做到概括对方观点这一步：

我：这么说吧，我认为你没有对沃尔特表现出你能够理解他的立场。你可以说无数次"我知道你不同意我的观点"，但那还是不能向沃尔特证明你听明白了他的想法。

哈维：那么，怎么才能证明呢？

我：我有个主意：你为什么不概括一下自己所理解的沃尔特的立场呢？

哈维：你的意思是同意他的立场？

我：不是。只是对他复述一下你所理解的他的立场。如果你还没有完全理解他的立场，就问他几个问题来搞清楚。

哈维：可是那样做不会惹恼他吗？

我：我看不至于。我们来试一试吧。

随后我们又做了一次角色扮演，哈维在此过程中尽量练习明确对沃尔特表示自己理解了他的观点：

哈维：沃尔特，我想和你谈谈怎样提高你的销售业绩。

我（扮演沃尔特）：好啊。

哈维：我认为你应该勤着点儿给客户打电话，这是提高销售业绩的关键。

我（扮演沃尔特）：我不能那样做，我不想纠缠客户。

哈维：我想搞清楚自己是不是理解了你的意思。你不愿意给客户打电

话，是因为觉得那是在纠缠他们吗？

我（扮演沃尔特）：是的，而且我很反感你告诉我该怎么与我的客户打交道。我了解我的销售区域，你的方式行不通，大家不喜欢死缠烂打式的推销术，那样做太强人所难了。

哈维：我听你说了两层意思：一是你不想纠缠客户，不想打扰他们；二是你觉得我对你干涉太多，对你的工作方式指手画脚。

我（扮演沃尔特）：是的，没错。

哈维：好吧。你现在多长时间拜访一次客户？

我（扮演沃尔特）：一般是在每季度初的时候去一次，季度中期再去一次。除此之外，多数情况下我都是等客户打来电话再去。

哈维：那么，你有没有什么办法既可以经常和客户聊聊，又不觉得强人所难或者太纠缠对方？

我（扮演沃尔特）：我不知道有什么办法。如果我见客户不是为了推销产品，那我为什么要去见他们呢？

哈维：其实，有很多方法可以既与客户保持联系又不强行推销产品。当然了，你的最终目的是推销；但是与客户聊天还可以深入地了解他们的需求，了解他们担心什么，加深你和他们的关系，这样他们需要买什么东西的时候就会首先想到你。

我（扮演沃尔特）：嗯。这样做能不招人烦吗？我不想破坏我和客户之间的关系。这些人不仅仅是我的客户，其中很多人与我住在同一个社区，我可不想冒犯他们，或者落个坏名声。

哈维：我理解你关心的是维护关系。你需要找到一个既让你觉得合适，又不会让对方反感的方式去拜访客户。

我（扮演沃尔特）：一点儿没错！

哈维：那么，我们来谈谈怎么在你所关心的问题和我所关心的问题之间取得平衡吧。我担心如果你不勤着点儿去和客户聊聊，就会错失销售机会。我们能试一试去实现你我的目标吗？

我（扮演沃尔特）：也许能吧。那要从哪里入手呢？

这个版本的哈维与沃尔特谈话更有合作意识、更有建设性，其原因值得我们探究。

为了弥合自己与沃尔特之间的分歧，哈维必须想办法将双方的观点引入对话。沃尔特坚持己见，排斥哈维的指导，主要是因为哈维做指导时的态度过于强势。人们的心理防御机制通常是这样工作的：你越是进攻，对方的抵抗就越强。哈维的目的不是击垮沃尔特，而是缓和与他的矛盾。消除沃尔特的敌意的方法是，承认并尊重他的观点；具体的做法是，哈维可以概括沃尔特所说的话，以此表明自己理解了他的观点。

关键是要记住，哈维能够概括沃尔特的观点，并不意味着他同意沃尔特的观点。人们常常难以分清二者的区别：倾听不等于同意。你请对方说出其观点，然后你又花时间去思考它，甚至去概括它，以此表示你理解了它，这些都不表示你同意对方的观点。

设计自己的角色扮演流程

你无须聘请一位职业教练来做角色扮演，任何人都可以用角色扮演来分析其所处的困境。以下是帮助你运用角色扮演这个强大工具的几个简单步骤：

第一步：找个搭档

进行角色扮演的关键是要找到合适的搭档。你应该选择你所信任的人作为搭档，为什么？因为角色扮演需要双方放松地融入各自的角色，让自己真正去体验在困境中浮现的任何情绪。角色扮演可以将一方或双方带出其心理舒适区[1]，或者揭开通常潜藏不露的问题。角色扮演的力量源于其真实性，而真实性在于人的脆弱敏感。因此选择角色扮演的搭档时，信任是最重要的因素。

选一位对当前困境不是非常了解的人，也是很有帮助的。角色扮演的成功因素之一是，参与者之间能够真实互动。如果你选的人已经对情况和当事人非常熟悉，很有可能会把偏见和成见带入角色扮演的谈话，

这恰恰与你的初衷相悖。你需要的是能够即时做出真实反应的人，而不是只会重演过去说过的话或者自动将成见注入对话的人。

举例来说，假设我与奥利弗之间存在难解的矛盾。奥利弗是我公司运营部门的经理，每次我请他办什么事情的时候，他就用一堆理由对我解释他为什么没法帮忙。虽然奥利弗的职责是为我的团队提供运营支持，但他对我们的求助置若罔闻。结果事情发展到了这种程度：我和团队的所有人都尽一切可能避免与奥利弗打交道，因为他太讨厌了。

我希望缓和矛盾，想角色扮演一次与奥利弗的谈话，为我将要与他进行的真正沟通做准备。我考虑选择卡尔来与我做角色扮演，他是我的团队伙伴，也与奥利弗发生过口角。但是卡尔很可能会按照他对奥利弗的观感来扮演奥利弗，也就是说，扮演一个难以相处、令人厌恶的懒人。因为卡尔对情况了如指掌，并且对此有自己的立场，他不会站在奥利弗的立场来扮演奥利弗；实际上，他可能会按照自己心目中的奥利弗风格来扮演奥利弗，甚至意识不到自己是这样做的。这就是（第四章所描述的）嵌套式无意识问题。卡尔不可能站在奥利弗的立场上说话，因为卡尔对他成见颇深。

我真正需要的是一个局外者——此人置身事外的距离足以使他通情达理地扮演奥利弗，并在角色扮演过程中随机应变。一个不认识奥利弗的局外者，或者至少是不熟悉他的人，将不会心存偏见、排斥他的立场。这个局外者可以是别的部门的人，甚至可以不是公司里的人，而是朋友或家人。

第二步：搭建舞台

选定了一位你所信任的、能够不受偏见左右的搭档之后，你还需要为角色扮演搭建舞台。搭建舞台包括两部分：一是描述实质性语境；二是描述双方的互动方式。

实质性语境指的是“案情”，是对困境中的“什么人、什么事、何时、何地和为什么”所做的探究。无须对你的搭档解释实质性语境的每个细节，但是应该使其对语境有足够的了解，以便可以对你所提出的问题或者所发表的意见做出反应。尤其是，你的搭档需要了解足够的信息，以便能站在他所扮演的角色（在本例中是奥利弗）的立场上说话。假如搭档是我的哥哥，为了使他能够陈述奥利弗的立场，我需要告诉他足够的

信息——公司的情况以及我的团队是怎样与运营部门打交道的。请记住，这有别于从我的视角讲述奥利弗的立场，而是从奥利弗的视角讲述奥利弗的立场。

为了确保你的搭档充分了解其所要扮演的人物，以便准确地扮演此人，请首先回答以下问题：

·此人从事什么工作？

·他的上司是谁？

·他的客户是谁？

·他的职责是什么？

·他的目标是什么？

·他在工作中面对的压力是什么？

·他在工作中遇到的冲突或挫折来自哪里？

·他按时圆满完成工作的过程中所面临的挑战是什么？

还应该让你的搭档有机会提出自己的疑问，询问有关其所扮演的角色的信息。举例来说，假如我哥哥要扮演奥利弗，他可能会问：“当你向他求助时，是什么妨碍了奥利弗爽快地答应你？”他轻而易举地想到了这种直击要害的问题，因为他要尽量站在奥利弗的立场考虑问题，因此比你更加敏锐地察觉到在关于对方的信息里缺失了什么。如果你发现自己答不出搭档所询问的关于困境或关于对方的问题，那么这通常是一个信号，表明你尚未全面了解对方的情况。它或许还指出了在谈话时你应该进一步探究的问题。

除了“案情”之外，还需要告诉搭档的是在真实谈话中你与对方的互动方式，即“如何”谈话，而不是谈“什么”。理想的情形是，你的搭档不仅能够表达其角色的所思所言，还能够体现其角色说话时的态度和风格。这一点为什么重要？因为“如何”沟通也许是造成僵局的根本原因。如果你的搭档能设法重现它，就有可能使你拓宽视野、看清楚是什么让自己陷入了困境。在本章前面部分所讲的伊芙的例子里，菲尔的问题不仅在于他宣称其投资构思应该比伊芙的构思优先得到研究，还在于他强势的沟通风格。我用强势态度扮演的菲尔，使伊芙清醒地认识到自己因为什么而退缩。你的搭档越能够逼真地使你感受自己的真实对手，你能

够领悟到的东西也就越多。

以下几个问题可以帮助你理解对方的风格：

·此人的性格是什么样的？

·此人的沟通方式是什么样的？

·此人是被动还是强势的？

·此人是高调还是低调的？

·此人表达自己的观点时是直截了当还是拐弯抹角？

·此人的语速是快还是慢？

·此人是深思熟虑还是冲动任性？

·此人是倾向于打断对方，还是等对方说完再开口？

当然了，你对这些问题的回答（即你对于你的真实对手的描述）或多或少是带有偏见的。不必为此过于担心。我不知道菲尔是否像伊芙所说的那样强势、那样咄咄逼人，但是我扮演的菲尔符合伊芙对他的感觉，并帮她再现了受到来自菲尔的压力时的感受。

还有，不必担心你的搭档不能完美地展现你的真实对手的说话方式。从许多方面来看，谈话方式是由谈话内容决定的，如果你的搭档成功地讲述了对方的立场（这对于局外者来说应该不难做到），那么他所采用的交流方式就算不能在所有细节上接近于真实谈话，也能在本质上相当接近。我从哈维对沃尔特所做的（带有偏见的）描述中，可以相当清楚地明白沃尔特的立场，知道沃尔特感到烦恼，甚至愤怒，所以我在谈话中扮演的沃尔特也是烦恼和愤怒的，尽管哈维从未告诉过我这点。当然了，人们表达烦恼和愤怒的方式有很多种，我也许没有展现出沃尔特表达这些情绪时可能会采用的方式，但我所表达的情绪是准确的，因此哈维能够通过与我所扮演的人物进行沟通、感受他的烦恼和愤怒，从而了解对方的立场与感受。

第三步：谈话

搭建好舞台之后，请与你的角色扮演搭档进行谈话。无须长谈，五分钟大概就够了。实际上，不进行长谈，自有其价值，因为如果长谈，

你很可能会忘记对话开始时谈了什么。开诚布公、切中肯綮地谈几分钟可能就足够了。

你只需以本来面目像平时那样与对方沟通，并且留意自己在谈话过程中有什么感受。此例谈话发生在我与扮演奥利弗的搭档之间：

我：奥利弗，我想和你谈谈为我们即将举办的会议寻找场地的事情。会期不远了，我们得找个好地方。

搭档（扮演奥利弗）：我还有别的急务需要马上处理，没法管会议的事，离开会还有6个月呢。

我：可是如果我们等以后再找，可能就订不上最好的地方了。

搭档（扮演奥利弗）：我真的没时间，你只能等了，我还有其他客户呢。

我：我不信你没法现在开始找地方，这又不是什么大事，为什么你不能同时做一件以上的事情？

如果你的搭档扮演其角色的方式一点儿也不真实——过于强势或者不够强势、嗓门过高或者嗓门不够高，那么你可以暂停，再为搭档做些指点或者修正，描述一下你的真正对手在现实生活中是如何沟通的。我经常询问我的客户，我是否真实地扮演了他们的沟通对象，如果回答是否定的，我就会征求他们的意见，并做出相应的调整。些许微调可以使角色扮演更有收获，所以不要羞于稍作指导。

第四步：暂停并反馈

角色扮演进行了几分钟之后，应该暂停并思考一下刚刚进行过的谈话。以下是几个需要思考的主要问题：

·谈话过程中我有什么感觉？

·这次谈话中有什么让我吃惊的事吗？

·我处理谈话的方式有什么地方是我喜欢/不喜欢的？

·在真正谈话中我会做什么不一样的事？

刚做完一次角色扮演的时候，你的搭档也处在绝好的状态可以为你提供反馈，因为他刚刚真实地体验了与你的互动。当然，我们不能保证你搭档的感受会与你的真正对手的感受一样。然而，这种反馈极其有助于你猜测对方可能有什么感受。以下是你应该询问角色扮演搭档的几个问题：

·谈话过程中你有什么感受？

·我的话和评论对你有什么影响？

·我说过的最有帮助的话是什么？我说过的最没有帮助的话是什么？

·你认为我本可以用另一种方式做的事情是什么？

假设我暂停与奥利弗之间的角色扮演谈话，问我的搭档："作为奥利弗，你在这次谈话过程中有什么感受？"请看以下征求反馈的对话：

我：你对刚才的谈话有什么想法？作为奥利弗，你在谈话中有什么感觉？

搭档：我感觉你非常强势。

我：什么意思？

搭档：你一直试图让他照你说的做。我必须承认，虽然在现实生活中我是你的朋友，但是作为奥利弗，你激发了我相当强烈的抵触情绪。这位老兄是在尽量干好自己的工作，你应该适当赞扬他几句，再提几个问题，问问他的工作进展情况，可你一个劲儿地指责他！

这是一个很有挑战性的反馈，不易给予、难以接受，但是格外有价值。在多数困境中，你会得到难以接受的反馈，这就是找一位与你关系牢固的搭档如此重要的原因。如果搭档的反馈引起了我的抵触情绪，甚至使我更加固执己见，那就太不幸了。在困境中学习和成长，需要我们保持敏感，所以找一位自己信任的搭档来进行角色扮演就至关重要。

在接受反馈的过程中，你还可以说出自己对角色扮演的感受，征求搭档的意见：

我：和奥利弗打交道太烦人了，因为无论我说什么，他总是有借口。

搭档：我认为你显得挺恼火，让人觉得很强势。

我：可我不知道还有什么别的选择。

搭档：你可以试着解释你的不满；也可以试着问些问题，让奥利弗开诚布公地解释他是如何平衡各个内部客户之间的需求的。

我：我愿意试试。

第五步：再试试

完成了角色扮演并做出分析之后，请抓住机会再试一次，将刚得到的反馈运用于谈话中。在本例中，第二轮角色扮演采用了来自奥利弗立场的反馈，对话如下：

我：奥利弗，我想和你谈谈为我们即将举办的会议寻找场地的事情。我们得找个好地方，会期不远了。

搭档（扮演奥利弗）：我还有别的急务需要马上处理，没法管会议的事，离开会还有六个月呢。

我：可以告诉我你正在忙什么吗？

搭档（扮演奥利弗）：当然可以。我要帮艾伦筹备两星期之内要开的一个会议；有一份年终报告需要我在月底前编辑和审查完；还要筹备一个活动，招待我们的20位最重要客户，首席执行官要在活动上发言。

我：这么说，你要优先处理那些近期举办的活动，所以顾不上我的要求。

搭档（扮演奥利弗）：正是这样。抱歉，可我的情况就是这样。

我：我理解你的难处，不过我担心，如果我们现在不开始找会议场地，到时候就租不到好的了。

搭档（扮演奥利弗）：唉，我现在忙极了。

我：我明白你现在有好多急务要优先处理，不过我也不想因为没有及时找场地而错过时机。也许我们可以折中一下。我们能不能定个时间表，确定你和我什么时候可以开始筹备会议场地？那样的话，我就能知道我们什么时候可以开始，也就不用总为这事打扰你了。另外，如果你能说一下我可以花多少预算，那我就能先做下调研，看现在能订到什么好地方。你看怎么样？

搭档（扮演奥利弗）：我很乐意下个星期五和你谈这事。我会发电子邮件告诉你大概的预算（参照去年的会议花销而定），除此之外我抽不出一点儿时间来处理这事，只能下星期再谈。抱歉，不过我实在太忙了。

我：好吧。拿到预算、定好下星期再谈，这是个好开端。谢谢。

如果你需要事先练习很多次才能够找到从容谈话的感觉，请不要惊讶，因为变通思维和改进沟通方式是一项艰难的工作。你还可以尝试不同的沟通方法，然后判断哪种最有效。

进行角色扮演时，你将体验一个开悟的过程——开始意识到沟通中发生了什么，你的言辞、你的情绪以及对方的反应都是怎么回事。随着认知水平的提高，你也就具备了改善沟通效果的能力——改变措辞、做出更明智的反应、更加巧妙地回答对方的反对意见。

角色扮演还有助于你以自己的风格表达立场。在训练一位新雇员怎样为研讨班讲授沟通技巧时，我请他旁听了我的课。等到由他授课时，却失败了。为什么？因为他竭力模仿他所看见的东西，甚至使用我的玩笑话和逗趣的停顿。那是注定要失败的。为了取得最佳沟通效果，我们需要找到自己的方式来表达我们的观点。虽然可以从别人那里得到灵感和建议，但是你必须找到一种真诚的方式来表达自己。角色扮演恰恰可以使你练习这样做。

总结

转换视角的作用是本书的一大主题，第四、五、六章提供了变通思维的具体办法。然而，思考和分析，无论是独自进行还是与别人一起进行，有时还不足以使人敞开胸怀、接纳其他观点。角色扮演是一种有助

于你取得进展的行为工具（behavioral tool）；它是一种积极的实验方法，可以帮你理性思考、改变你的思路，使你在具体的对话和真实的互动中从多个角度探究你所处的困境。

角色扮演还可以提高你的沟通技巧，帮助你以建设性的行为方式从思考转入行动。练习提问题和概括对方的观点，有助于你在真正面临困境时能够运用这些做法。

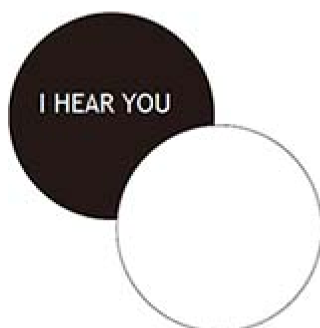
令我着迷的是，仅仅通过一次简短的角色扮演谈话，人们的思维就能产生如此之快的改变。无论你是扮演自己，然后为自己的言行征求诚实的反馈，还是站在对方的立场，从对方的视角看待谈话，角色扮演都能够令你大开眼界。

你已经做过练习了，现在应该把自己在角色扮演中所学的本领，用于决定采取什么行动来摆脱具体的困境了。下一章的主题是实现转变。

---

[1] 心理舒适区（comfort zone），指人们习惯的心理状态和行为模式，人在这种状态或模式下有一种非理性的安全感，类似惰性。——译者注

第九章
下一步：
改善处境与抽身离开



AB时装是一家经营了四年的初创企业[1]，由艾丽斯和巴尼创建。在网上开服装公司的思路是拥有多年服装设计经验的艾丽斯提出来的，她遇到巴尼的时候两人都在某知名服装公司工作，巴尼在那里主管一个制作团队。他们各自在设计和制作领域的技术和经验正好高度互补，又都兴奋地憧憬着创办自己的企业，于是商定离开当时效力的公司，创办了AB时装公司，成为所有权各占50%的合伙人。

起步很顺利，两人勤奋工作，公司缓慢但稳健地积累着客户群。然而，合作到大约两年半的时候，艾丽斯和巴尼的关系变得紧张起来，他们几乎对每个决策都有分歧。二人之间典型的交锋就像这样：

艾丽斯：巴尼，我实在不满意你为春季设计选的供应商，我看了他们送来的样品，我认为质量控制应该更严格一些。以后你和供应商洽谈的时候我也要参加。

巴尼：慢着，艾丽斯。我们创办公司的时候可是有默契的——制作属于我的职责范围，这方面我是权威，决策权在我。

艾丽斯：从创业到现在，很多事情都变了。我比以前更有经验了，我对制作有了很多想法。

巴尼：我很乐意听你的想法，可是我不能什么事都等着你批准了再去做。我就没有要求控制你在设计方面的工作。

艾丽斯：我需要在制作上有发言权，巴尼。我确实需要。

巴尼：你为什么想控制制作事务呢？

艾丽斯：我不是想控制它。我尊重你的专业，无意冒犯，可是我在这方面有很多点子想贡献出来。公司是你的，同样也是我的。

巴尼：我们以前可不是这么定的。

艾丽斯：我们是各占50%的合伙人，记得吗？

巴尼：你为什么处处干涉我？

艾丽斯：你做事应该像个合伙人的样子，应该和我共同做决策，而不是

像我的老板。请不要再控制所有的事情了。

他们开始互相回避，只要有可能，谁也不与对方商量就做出决策，为的只是避免吵架。尽管公司很成功，但是两人都不开心。而且，他们的紧张关系为公司的发展留下了隐患。

艾丽斯拿不准该怎么做。每当她试图与巴尼讨论问题时，谈话就会演变成一场争论，进而陷入僵局。公司在盈利，而且艾丽斯热爱她的设计工作，然而她参与制作事务的愿望却得不到满足。同时，她也知道自己的许多朋友在工作上都很不如意。她可以选择离开公司，但那必然是一个痛苦而代价高昂的过程，她不愿草率行事。艾丽斯决定，在选择离开之前，她应该竭尽全力试着解决问题。

艾丽斯陷入了一种典型的困境。正如我们在前面各章中了解到的，艾丽斯要想缓和矛盾，就应该变通思维、转换视角，站在对方的立场考虑问题。她应该花点儿时间考虑巴尼会怎样描述双方的分歧，还应该思考自己的盲点在哪里，最后还应该考虑体制因素（在本例中指的是公司以及两位主角各自所承担的职责）如何促成了这个难解的僵局。

本章解决的是下一步要做的事。假设艾丽斯成功地变通了思维、转换了视角，然后该怎么做？事情如何取得进展？艾丽斯的例子将展示解决困境的三种不同选项。无论采用三者之中的哪种选项，也无论你断定哪种选项适用于你所处的困境，其关键都在于先要转换视角。

选项一：缓和僵局并改善关系

假设变通了思维之后，艾丽斯终于想明白了很多问题，也就是说考虑了巴尼的立场之后，艾丽斯理解了他的想法：他觉得艾丽斯硬要参与制作事务是在事事干涉、处处掣肘。巴尼已经与海外的供应商合作多年，小心谨慎地建立起关系，逐渐了解了彼此的优势和弱项，对于艾丽斯提出的平分制作事务决策权的要求，巴尼不仅感到恼怒，也担心这种做法有可能会影响企业的成功，巴尼觉得他理应在自己的专业领域受到尊重。

此外，艾丽斯还意识到，自己直截了当的风格与巴尼的含蓄风格是

互相冲突的。与一位好友做了角色扮演之后，艾丽斯明白了，巴尼很可能把她参与制作事务的要求看成了是在要求平分制作事务的决策权，虽然这并不是艾丽斯的意图，但对方却是那样理解她的。在巴尼看来，艾丽斯提要求时的措辞方式，与她说话的内容同样有问题。

最后，艾丽斯反思了公司的制度，意识到她和巴尼一直没怎么清晰地划分职责范围或者明确约定决策程序。起初这个问题无足轻重，因为公司很小，客户也寥寥无几，他们在每件事情上都随时沟通和协作。然而随着时间的推移，公司在不断发展，制度的缺失成了公司的短板，导致了种种冲突。

理解了巴尼的立场、从局外者的视角审视自己，并且考虑了体制因素之后，艾丽斯有了改善双方关系的信心，这时她可以找巴尼再谈一次了：

艾丽斯：巴尼，我想和你谈谈我原先提过的制作决策问题。

巴尼：好吧。

艾丽斯：谈这个问题之前，我想对你说，我意识到了你可能觉得我强人所难，可那不是我的本意。我想谈清楚这个问题，不过有时候我的风格让人觉得好像我说话没什么商量的余地，所以，如果你也有这种感觉的话，我向你道歉。

巴尼：谢谢你这么说。

艾丽斯：我还想说，我试过站在你的立场考虑问题。当我这样做时，我觉得我想参与制作事务的要求可能会被你当成事事干涉。我说的对吗？

巴尼：差不多吧。我的感觉是，你不信任我，这太气人了。别忘了，你是知道我在制作方面有多少经验的。你难道不认为我干得很好吗？

艾丽斯：总的来说很好，但也有一些让我担心的问题。照我推测，你讨厌的不仅是干涉，还讨厌这件事暗示着我不信任你或者不放心由你处理事情，对吗？

巴尼：对。

艾丽斯：好，我明白了，我很抱歉给你留下那种印象。我还认为，在我们公司里没有明确约定什么事该由谁负责，所以很容易出现各种分歧。除了这个问题之外，也许我们还应该花些时间大致划分一下各人的职责。

巴尼：这大概是个好主意。

艾丽斯：你觉得我是不是理解了你担心的问题？

巴尼：我觉得是。

艾丽斯：好。那么，我想告诉你我为什么希望参与制作事务，看看我们能不能找到一个折中的办法。

巴尼：好，你说吧。

正如你在对话中所见，转换了视角之后，艾丽斯能够非常体谅巴尼，并且更加耐心地倾听对方。通过站在巴尼的立场看问题，她意识到巴尼觉得他在制作方面的专业知识是公司成功的关键；通过主动以巴尼的视角看待自己，艾丽斯发现，她此前谈论这个问题的方式令他难以接受；通过探究体制因素，艾丽斯认识到制度的缺失以及没有明确约定职责和决策程序，也是造成困境的原因。艾丽斯将这些见解运用到了她与巴尼的沟通中——转换视角之后进行的谈话远比以前的谈话更有建设性。艾丽斯与巴尼现在也许已经商讨出了多种解决方案。比如：

·巴尼每星期把各种制作事务的最新进展告诉艾丽斯。

·艾丽斯对制作问题发表意见，但决策权归巴尼。

·只有对服装的外观具有重要影响的制作决策需经艾丽斯同意。

·艾丽斯让巴尼参与她的设计事务，以此平衡并减轻巴尼事事受人干涉的感觉。

·巴尼把艾丽斯介绍给供应商，便于她参与进来提出意见，但巴尼仍是主要联系人，负责处理供应商需要解决的一切制作事务。

此部分所描述的艾丽斯与巴尼之间的事情是一个例证，展示了解决困境的方式之一：由于双方能够进行更有建设性的沟通，从而设计出了多种解决方案，进而化解了矛盾。前面各章中的多数例子都是循着这条

路径，即通过改变自己，改变自己的思维方式和交流方式，就可以改善处境。

然而困境并不总能如此化解。有时，变通思维也不足以解决问题。假如，虽然艾丽斯与巴尼的谈话比以前更有建设性，但双方依然为艾丽斯参与制作事务的要求相持不下。那怎么办？

选项二：接受现状

另一种可能性是艾丽斯单方面改变自己对事情的态度。到目前为止，艾丽斯一直把心思用于改变现状——她希望参与制作事务，正在想方设法实现这个愿望。如果艾丽斯接受现状，同意由巴尼全权负责制作事务，会怎么样呢？她也许会做出这样的判断：尽管令人沮丧，但对于她来说，双方的总体关系比这个问题更重要，所以她愿意在这个问题上尊重巴尼的意见。

其关键在于要明白：接受现状并不等同于屈服。屈服是顺从你并不真正接受、但无力改变的处境，其结果是逆来顺受，而和平共处则是积极地选择接受目前的处境，真正放弃改变现状的想法。

请看下面的例子。戴利亚被她的临时保姆贝蒂惹得心烦意乱。贝蒂已为戴利亚工作四个月了，戴利亚的孩子很喜欢贝蒂。这可不是小事，因为戴利亚的孩子活泼好动，需要找一位有技巧、有经验的临时保姆照顾他们。贝蒂也爱孩子们，孩子们与她在一起时似乎总是很开心。戴利亚的工作时间比较有弹性，但仍需全职工作，因此，必须兼顾工作义务和家庭义务的戴利亚非常依赖贝蒂。

问题是，贝蒂相当散漫，往往临到最后一分钟才请假，让戴利亚措手不及。有时贝蒂很晚才带孩子们从公园回家，却不打电话告诉戴利亚，这让她很焦虑。当戴利亚向贝蒂谈起自己担心的事情时，贝蒂就不说话，尽其所能赶快结束谈话。戴利亚越来越不满，想另找位保姆，于是她与贝蒂之间的关系变得越来越紧张。戴利亚纠结于是否要解雇贝蒂，问我怎么办，于是我们有了如下对话：

我：你为什么想解雇保姆？

戴利亚：因为她让我抓狂。

我：她干了什么让你抓狂的事？

戴利亚：很多事。比如，她会临到最后一分钟才对我说要请一天假，因为她忘记告诉我她的妈妈要来看她，或者因为她忘记告诉我她安排了一个约会。我告诉过她无数次，请假没问题，但要事先通知我，哪怕只提前一两天，可是她不听。

我：还有什么？

戴利亚：她总是按时来上班，可是她会带孩子们出去玩到很晚才回来。我跟她说，晚回来的话就给我打个电话，可是她经常忘带手机，搞得我联系不上她。有时候手机倒是带着了，却设成静音震动状态，听不到我打过去的电话。

我：你认为她为什么这样做事？

戴利亚：因为她不尊重我这个雇主。如果我的老板告诉我要提前安排休假，我肯定做得到。虽说孩子们很喜欢她，可是我没必要被人这么对待。

戴利亚把贝蒂的行为看作不为他人着想、不尊重雇主的时间安排。按照这样的心态，戴利亚想解雇贝蒂是可以理解的。

然而，戴利亚显然没有站在贝蒂的立场谈问题。在戴利亚的叙述中，贝蒂不尊重她，这种视角使戴利亚除了愤怒和沮丧之外难以有别的感受。然而，思考一下贝蒂会如何描述自己的行为，就可能发现解决问题还有其他选项。

我继续与戴利亚谈话：

我：我们来试试站在贝蒂的立场看问题吧。如果她在这间屋子里，她会说什么？

戴利亚：她大概会说她也没办法，她只是没有时间观念。她还会说她真的是尊重我的，她很抱歉临到最后一分钟才请假。

我：那么你对此有什么想法？

戴利亚：我觉得话说得挺好的，不过如果她真的在乎，是可以做到更有条理一些的。

我：你看她在生活中的其他方面有条理吗？

戴利亚：还真没有。其实，我知道她不是个有条理的人，因为她经常这样散漫，比如晚交房租，被房东罚了滞纳金，钱虽不多，可那完全是浪费。你知道吗，她还在我家丢三落四，比如忘了拿手机充电器。总的来说，她相当散漫，不光是为我工作时这样。

我：这样的话，我们可以换个思路来界定这个问题：贝蒂不是不尊重你，实际上她在尽最大努力好好为你工作，只不过她的好是有缺陷的。

戴利亚：这还是很让人泄气啊。

我：没错，我与你有同感。可是你问问自己这个问题：除此之外，作为临时保姆，贝蒂干得怎么样？

戴利亚：除了这些问题，她非常棒。我的孩子们很喜欢她，和她在一起特别开心。她爱我的孩子，而且知道怎么和他们相处。她有趣、热心、精力充沛。说实话，找个能对付我家那几个小男孩的保姆并不容易，可是她能对付。

我：也就是说，从很多方面看，贝蒂都是个很棒的保姆，但她有一些让人反感的缺点。这个评语公平吗？

戴利亚：公平。

我：我是这么看的：如果你把她的自由散漫看成是对你个人的不尊重，那么她的行为就会惹怒你。但是如果你换个角度想问题，可能会发现她这样做并不是针对你的，她只不过一向如此罢了。那么请问：你能以平常心看待贝蒂的散漫、把她的缺点当作一位对你来说实际上很棒的保姆的整个行事风格的一部分来接受吗？还是你更愿意解雇她，另找个更有条理的人？

戴利亚：我得考虑考虑。

后来，戴利亚注意到转换视角对她帮助巨大，它根本没有改变贝蒂的行为方式，而是使戴利亚改变了对贝蒂的行为方式的想法和感觉。戴利亚意识到，既然临时保姆并不都是完美无缺的，她宁愿找一位自由散漫、爱孩子的临时保姆，而不愿找一位有条理、不那么爱孩子的。戴利亚仍然希望贝蒂能更有条理一些，但她决定不再试图改变贝蒂，而是接受了这位虽有缺陷但却非常棒的雇员。

当你考虑是否应该接受现状时，请试着运用成本效益分析法，问问自己：

·这种状况的哪些方面使我不开心？

·这种状况的哪些方面使我满意？

·保持现状与改变现状相比，各有什么利弊？

·考虑到这种关系存在着积极的方面，是否值得容忍现状中难以接受的方面？

如果你对最后一个问题的回答是肯定的，说明你可以接受现状。

把接受现状作为改善处境的催化剂

奇怪的是，接受现状具有改善处境的巨大潜力，这始于当事人改变了内心对于现状的感受方式。戴利亚明白了贝蒂只是不知道如何不那么散漫，于是对这位临时保姆就不再觉得那么厌烦了。艾丽斯接受了由巴尼全权负责制作事务，从工作关系的大局出发选择了和平共处。这是第一种变化。

除了当事人内心对于现状的感受发生变化之外，接受现状可能引出的第二种变化是，当事人改变了互动方式。一旦人们的感受变了，其互动方式很可能也会改变。艾丽斯越是施加压力让巴尼同意她参与制作事务，巴尼的抵触心理就越强烈。一旦艾丽斯能够真正接受巴尼对自主权的坚持，并且放弃自己的要求，那么她在与巴尼沟通时就会更为温和、更加体谅对方。久而久之，这些微妙的变化也会潜移默化地影响到对方的行为方式。巴尼也许会觉得艾丽斯对自己不那么有威胁了，于是渐渐敞开心扉，久而久之就会接纳她参与制作事务。

实际上，接受现状这一简简单单的事实很容易被对方察觉。戴利亚接受了贝蒂及其缺陷，这件事贝蒂也许能感觉到。当贝蒂发觉戴利亚不再试图改变她时，可能会主动反思自己的行为、克服自己的缺点。请记住，散漫并不是贝蒂引以为豪的优点，而是她难以克服的缺点。当贝蒂忙于为自己辩护、反驳戴利亚的批评时，她是不太可能改变自己的，但是如果贝蒂觉得戴利亚接受了自己，她也许会主动尝试做出改变。在巴尼的例子里，一旦艾丽斯放手，他也可以自由地主动自省，并且考虑自己是否可以接纳艾丽斯参与制作事务，而不致感觉事事受她干涉。

不过，一边接受现状，一边暗自希望或期待这种“接受”终将促使对方主动做出改变，则是毫无意义的。这不仅有风险，因为对方也许永远不会以你所希望的方式做出改变，而且暗中的希望很可能露出蛛丝马迹，被对方察觉，使你当初标榜的“接受”完全失效。

在诚心诚意地试着接受现状时，请记住和平共处是一种主动的选择。有时候接受现状是要经受考验的，不可避免会有挫折，每当遇到挫折时，请提醒自己：接受现状是你自觉做出的决定，你相信它是正确的行动方案，它不是别人强加给你的。想到它是一种主动的选择，可以让你感到安心，因为它提醒你，你是双方关系中的一个积极主动的伙伴，而不是牺牲品。保持积极的心态、而非被动的心态，既有助于和平共处，也有助于抽身离开，正如下一节所述。

选项三：抽身离开

从很多方面来说，这种选项是我最难下笔的。我刚刚用了八章篇幅，劝你抵挡住自己头脑里那个说“这个困境或问题根本无望解决”的声音，并劝你试着通过改变自己来改善困境——我曾说，如果你像我所描述的那样改变自己的思维方式，你就能够改变自己，进而化解僵局。

然而，有些困境是无解的，有些僵局注定要僵持下去，单方面改变你自己根本于事无补。接受现状也无济于事，因为现状中的消极因素强于积极因素，使得现状也难以维持下去。既然现状令人失望，就有必要知道应该何时放弃，然后另谋出路。如何搞清楚什么时候该抽身离开呢？

你真的尽力了吗？

在抽身离开之前，你应该先确保自己已经真心诚意地尝试过转换视角。虽然本章的前提是假设你已经成功地转换了视角，但仍有必要重新审视这一假设，因为人们会用各种真假难辨的理由来抗拒变通自己的思维，其中之一就是声称他们已经试过了。

我曾经在一个研讨班讲授倾听的技巧。如果你倾听了对方，对方就会在你的影响下转而倾听你的声音；反之，不听对方说话，对方极有可能也会拒绝倾听你。

研讨班的学员詹妮说："我的老板不听我说话。我善于倾听，很认真地听他说话，可是他从来不愿意给我说话的机会。我该怎么办？"我怀疑事情不像詹妮说的那么简单，我请她角色扮演一下她与老板之间的谈话。由我扮演老板，她扮演自己。她对我讲了大致的背景，然后我们进行了角色扮演，谈话如下：

我（扮演老板）：詹妮，我们需要削减你的预算。

詹妮：我们不能这么做。

我（扮演老板）：你看啊，我明白你今年的预算已经减过几次了，可是……

詹妮（打断）：你不明白。如果再减的话，我们就得停掉好几个项目。

我（扮演老板）：詹妮，我们需要……

詹妮（再次打断）：我知道你要说的是，我们的资金不足以支持所有的项目。可是你提议的预算削减是行不通的。

我（扮演老板）：我可不可以告诉你高管层现在有什么说法？

詹妮：你可以，不过我已经听说了。他们说什么不重要，那改变不了现实。我们是在犯一个大错误。

角色扮演之后，我问詹妮这是不是她和老板之间典型的交流方式，她说这与现实惊人的相似。

请你做个评判：詹妮善于倾听吗？我认为不善于，她所做的是打断对方。比詹妮糟糕的倾听方式更有意思的是，她竟然以为自己善于倾听。实际上，她在研讨班上所提问题的前提是，她以无限的耐心倾听老板说话，而老板却不给她说话的机会，但实际情形则刚好相反。詹妮并不是在故意误导或者欺骗别人，而是真的以为自己善于倾听。

你可以回想一下第四章所描述的“嵌套式无意识”概念，即我们不仅不知道如何站在对方的立场描述现状，而且意识不到自己的无意识。我们认为自己成功地讲述了对方的立场，实际上我们并未做到。

让我们将这种现象扩展到转换视角：人人都可能会误以为自己已经变通了思维，但其实没有做到。这一点很重要，因为如果我们只是自以为变通了思维，但并未做到，那么我们也许会过早放弃，从本来有希望解决的困境中抽身离开。因此，如果困境没有得到改善，请在放弃之前让自己再试一次从对方的视角考虑问题。

反省自己

为了确保自己不过早放弃，请试着回答本书所讲述的与转换视角的三种方式有关的问题。以下几个问题可以帮你进行全面的思考：

讲述对方的故事

·我是否将对方置于叙述的中心？

·我是否将对方设置为故事中的正派人物？

·我是否将对方的行为动机归结为善意？

·我是否将自己设置为故事中的反派人物？

从局外者的视角审视自己

·我是否承认自己也是这个僵局的促成者？

·我是否意识到我的行为反映了我的缺陷？

·我是否找到了自己在这个困境中的盲点？

·我所信任的人是否对我的行为提出了反馈意见？

考虑体制因素

·我是否花时间考虑了体制因素如何妨碍了困境的解决或者使事情变得更糟？

·我是否从困境中找到了不属于私人恩怨的体制因素？

·我是否研究了双方各自的组织角色对我们之间互动方式的影响？

·我是否探究了其他各方在这个困境中可能起到的作用？

如果你对这些问题的回答都是肯定的，那么很可能你已经很好地做到了变通自己的思维。如果你仍然有受困之感，如果你与对方的沟通没有使情况好转，如果你无法确定自己是否愿意或者能够接受现状，也许就是你该抽身离开的时候了。

接受现状或抽身离开

如果你已经真正转换了视角但依然未能改善困境，就到了该做决定的时候了——在接受现状与抽身离开之间做出抉择。两种选择的共同点是，你是在主动决定要做什么。

我曾经受聘于一家难以实现其目标的小公司，公司领导请我与所有员工面谈，找出问题出在哪里，并为如何解决问题提供建议。这是一家“超级英雄”式的机构，几乎人人都直接听命于公司创始人，大家的成功与否也取决于他。面谈显示，多数雇员非常不快乐，他们不喜欢公司的经营方式，不信任创始人，总的来说认为在这里工作糟糕极了。大家不快乐的程度令我既吃惊又郁闷，同时也深感困惑：为什么大家不离开？大家明知这份工作令他们痛苦，为什么还要继续干自己讨厌的工作呢？

这并非孤例，我们都认识那种难以忍受自己的工作、公寓、婚姻等，却不积极采取行动改善处境的人。这些人已经习惯于消极被动、得过且过，觉得无力改变困境，他们是惰性的牺牲品。

单方面地变通思维、转换视角是这种情绪惰性的解药，是一种积极的选择。点燃行动的火花是解决困境的关键。用西奥多·罗斯福[2]的话

来说就是："你所能做的最好的事，是做正确的事；退而求其次，是做错误的事；你所能做的最糟的事，是什么事也不做。"[3]

沉溺于消极苦闷之中，无异于成全自己的不幸。如果你认准了一切都无药可救，那就真的无药可救了。但是如果你决定要试一试，那么你已经决定采取行动了。采取了行动之后，请问问自己：留下的成本效益与离开的成本效益相比，孰高孰低？选择留下是一种积极的选择，选择离开也是一种积极的选择。

离开一个环境，从来不是件容易的事。过早离开是不明智的，这是本书从始至终都在解决的问题。然而，过晚离开也是不明智的。下面这个练习可以帮你克服阻力、抽身离开（或者决定接受现状）。

请设想你已经抽身退出僵局，无论哪种僵局都行，并请设想离开后很不顺利。如果是你与老板之间的僵局，就请设想你辞职之后很长时间找不到新工作，于是你只有两种选择：要么忍受失业及其经济后果，要么在你的专业领域之外谋个职。在考虑解雇其临时保姆时，戴利亚应该设想一下，她可能需要几个星期的时间才能找得到一个热心、爱孩子的新保姆，这段时间她将无法兼顾家庭和工作。艾丽斯可以设想与巴尼散伙、重新创业，她应该考虑到，在新的客户群中确立品牌知名度将花费较长时间。

现在请问问自己：你对这种前景有什么感觉？当你设想自己最窘迫的境况时，是否为自己离开了不快乐但稳定的工作而感到难过？或者是否因为离开而感到解脱？你是对未来感到担忧，还是乐观地相信事在人为？

对艾丽斯来说，结束与巴尼之间令人失望的合作关系也许是种解脱，独自重新创业也许是令她兴奋的前景。对戴利亚来说，因为担心有可能找不到一位有爱心的临时保姆，促使她认识到，与雇用贝蒂的好处相比，贝蒂的散漫给她带来的烦恼并没有那么重要。这个练习很有帮助，因为它是从一个尚未深思熟虑，但更多地触及情感因素的角度来审视离开困境的决定，有助于你拓展思路，以决定何去何从。设想最糟糕的情况，并判断自己是否感觉离开比接受现状更明智，这也许有助于你决定是接受现状还是抽身离开。

帮助你判断是否应该抽身离开的另一个方法是，询问对方。艾丽斯

可以问巴尼："你认为我们是否应该继续合作？"巴尼的回答也许有助于她理清自己的感受。如果巴尼也希望分道扬镳，那么做出这个决定就会是一个友好和睦的过程，是建设性的，而非破坏性的。

直截了当地与对方讨论令人失望的合作关系，可以让人如释重负。戴利亚可以对贝蒂说："你知道吗，我觉得你是个很棒的保姆，同时也有一些问题造成了我们之间的矛盾，比如你临到最后一分钟才请假。我认为这影响了我们之间的关系，让我觉得不安。你觉得呢？"如果贝蒂拒绝提前请假，如果她回答时带着怨恨情绪或者没有诚意，那么戴利亚就能够清楚地知道这种现状不能维持下去了。

与仅仅设想自己最窘迫的境况相比，直截了当地讨论双方令人失望的合作关系显得更有挑衅性，也更加冒险。与合伙人或下属谈论这个不愉快的话题，比与老板谈要容易得多。因此，在与比你级别高的人沟通时，应谨慎从事。然而，如果你真的被困住，只想脱身的话，也许值得冒这个险。直截了当地谈论困境，并注意对方回答时的措辞和态度，有助于你判断自己能否改善处境，能否接受现状，是否真的想离开。

竭力控制潜在风险

在某些极端情况下，明智的做法是，不必等到穷尽一切可能进行沟通和修复关系时就抽身离开。如果你的工作环境会造成人身伤害，或者如果你受到了虐待，你应该立即离开并寻求帮助。

我曾经辅导过一位名叫保罗的企业管理人员，他当时正在负责某项为期一年的任务——接管一家经营不善的工厂、评估并遣散所有表现不佳的员工（不幸的是多数员工都在此列）、雇用新员工取代他们。现有员工都已加入工会，他们强烈地抵制、竭尽全力破坏保罗所做的任何事情。态度最强硬的是当地工会的负责人，他公开在报纸上谴责保罗。保罗的朋友、邻居和亲戚都看到了报纸上诋毁他的文章，保罗觉得难堪，到处都躲不开议论他的人。这份工作使保罗感到了沉重的压力，他的健康状况开始恶化。在接管工厂期间，他得了皮疹、瘦了25磅。

这个任务做到六个月的时候，保罗已经焦头烂额。他开始考虑自己是应该留下来完成重组，还是应该离开这个岗位。如果一开始保罗能更

加巧妙地与现有员工进行沟通，本可以把事情处理得好一些，但是经过六个月的发酵，事态的发展已经让保罗清醒地看到，留下来只会给身体健康带来不必要的风险。此时，保罗无须更努力地试着站在员工的立场看问题，无须从局外者的视角审视自己，他需要保护自己的健康、离开当前的环境。

另一种极端情况是，僵局给企业带来了重大风险，结束合作也许是最明智的选择。约瑟夫是某投资管理公司的首席执行官，公司总部设在纽约市，并在全球很多大城市设有分支机构。管理伦敦分公司的是一位有才华、有进取心的总经理，名叫卢克。他经常与约瑟夫发生冲突，声称伦敦分公司的待遇不如其他分公司。约瑟夫否认了这种指责，但两人之间的争议和矛盾一直存在。

公司正在为首次公开募股[4]做准备，由于担心影响上市交易，约瑟夫希望避免曝光公司的任何负面信息，他请卢克不要公开谈论他们之间的分歧，至少坚持到首次公开募股完成的时候。尽管约瑟夫反复请求，但卢克依然我行我素，无所顾忌地说出自己的不满，对他的直接下属和公司的客户抱怨伦敦分公司受到的待遇。

约瑟夫与卢克之间的矛盾已经相当尖锐，显然形成了僵局。约瑟夫一直在设法解决他们之间的分歧，但尚未成功。为了弥合分歧，约瑟夫应该努力多久呢？

本例中的困境存在着对公司造成重大损失的风险，而且时间紧迫，需要在短时间内解决，因此对公司来说，明智的做法是与卢克分道扬镳以保护公司的利益。由于卢克拒绝为公司的利益约束自己的言行，危及了整个企业，所以公司停止与卢克合作是符合商业常识的。

不要违背核心价值观

面临违背了你的核心价值观的困境时，抽身而退很有可能是一种正确的选择。

戴尔是某信息技术公司的销售主管，前途无量。他与上司诺里斯之间出现了矛盾。戴尔负责了几个高难度的项目，但诺里斯向高管层汇报时既不表扬他，也不提及他的贡献。此外，戴尔觉得诺里斯在团队会议

上表达不恰当的言论，有时令他难堪。当戴尔提出这些问题时，诺里斯答道：“我觉得你神经过敏了，只不过是大家在一起讲讲笑话罢了，别往心里去。”戴尔觉得陷入了困境，不知如何改善自己与诺里斯之间的关系。

这看起来像是那类典型的困境：变通思维和转换视角有助于戴尔更巧妙地与老板沟通。

但是如果我告诉你戴尔是一位女士，团队中唯一的女性，而且戴尔注意到诺里斯对待男士并不是这样的，那么你又会怎么看呢？戴尔强烈地感觉到，自己的待遇很大程度上是性别因素在起作用，这一点会改变我们对此困境的看法吗？我相信会的。从法律层面看，戴尔的困境与那种通过转换视角就能解决的困境不同：性别歧视是美国以及其他很多国家的法律所禁止的。而且，面临权力不平等条件下的性别冲突时，如果戴尔去尝试站在诺里斯的立场看问题，我认为她的处境将会更加危险。确实，如果诺里斯的行为在某种程度上是由于他相信男女应被区别对待，那么这个困境就属于价值观问题，我们是不会鼓励戴尔试着去接纳它的。对待这种困境，明智的做法是转身离开：你可以将问题升级，去找人力资源部门沟通，甚至还可以辞职或找律师咨询。

保持沟通渠道畅通

我曾经为一对刚结婚几个月的年轻夫妇做调解，他们没有孩子，也没有多少财产需要分割，但双方的感情都受到了相当大的伤害。调解进行了三次，在此过程中他们讨论了怎样处理结婚礼物以及到当地法庭申请离婚的时间安排。第三次调解结束时，所有的问题都已谈妥，用法律语言说就是，只等将双方达成的协议做成书面文件了。我们约好在随后的那个星期再见面，届时双方将签署离婚协议。然后协议文本将提交给法庭，作为离婚判决书的基础。

随后的那个星期，这对年轻夫妇回到调解中心，笑意盈盈、满脸喜悦。似乎他们上个星期把大部分时间都花在了讨论双方的分歧，以及为什么彼此都想分手，然后想明白了双方根本就不愿意离婚。我们撕毁了调解协议，他们对我道了谢，继续共同生活下去。

我一直记得这件事，因为它使我想到了某种困境的解决之道。显然，这对夫妇原本一直有可能解决彼此的分歧，但他们没有解决。然而，等到他们进入离婚程序、开始进行实质性的沟通，并全面思考分手对于双方来说意味着什么的时候，某个因素立刻发生了变化。是什么因素呢？

拖延症是对于令人不快的事情的逃避，将事情拖到以后再处理。面临困境时，同样会存在一种情感拖延症。考虑抽身离开的后果是令人不快的，所以人们逃避它。因此，如果你真正抽身离开，可能会激发对方进行自我反省和转换视角，从而使你的处境得到改善，有助你化解困境、找到折中方案。或者，如果你真正抽身离开，还可能使事态明朗化，让你知道分道扬镳确实是最明智的选择。

如果艾丽斯已经尽其所能地变通了思维，而且无法接受现状，那么就应该与她的商业伙伴巴尼散伙。这对巴尼来说也许是一种解脱，于是双方可以想办法以最小的代价散伙。或者，对现状进行了反思之后，巴尼也许决定继续与艾丽斯合作，并且明白，若想继续合作，自己就需做出让步，乃至同意艾丽斯在他想全权掌控的制作事务上参与决策。无论出现哪种结果，其前提都是艾丽斯真心愿意散伙，这样才会触动巴尼真正思考自己想要什么。

抽身离开的决定当然必须是真心的，才有可能促成上述两种变化。如果你只是假装要离开，指望对方来追你，那么如果没有激起任何反应，请不要惊讶。实际上，如果你言而无信，也许会使处境变得更糟。只有当你濒临绝境、准备离开时，才能看清楚事情是否可以挽回。

总结

本章探讨了转换视角之后你可以做出的三种选择。在最理想的情况下，你可以修复关系，找到解决困境的折中方案。或者，变通思维也许能帮你以另一种心态去感受困境，使你能够接受现状。接受现状这种做法本身就有助于改善处境，因为它使你与对方的关系发生了微妙的改变，这种变化虽然细微，却很重要。最后，如果你真的已经尽了最大努力，但发现某些困境是无解的，那么就是应该抽身离开的时候了。

我希望，面临困境时，变通思维将会帮助你从消极被动、听天由命的心态，转向积极行动、勇于前行的心态，无论最终结果如何。

---

[1] 初创企业（startup company），指新创建的合伙公司或者临时机构，尚处在试探和开拓市场的阶段。——译者注

[2] 西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt，1858~1919），美国第26任总统（在任时间1901~1909）。——译者注

[3] 《教育家名言录》（The Educator’s Book of Quotes）第136页，约翰·布莱兹（John Blaydes）编辑，科文出版社（Corwin Press）2003年于加州千橡市（Thousand Oaks）出版。

[4] 首次公开募股（initial public offering，简称IPO），指企业通过证券交易所，首次公开向投资者发售其股份以募集资金的过程。企业可以通过IPO来募集企业发展所需资金，将私人投资者的早期投资货币化，并从私有企业变为公开上市公司。——译者注

结束语

我曾辅导过一位遇到难题，正备感纠结的女士——卡拉。卡拉打算对她的直接下属马蒂给出负面反馈，但不知道怎样才能做到既坦诚又有建设性。每次练习，她不是表现得太严厉、充满否定意味，就是过于谨小慎微。

我请卡拉做一次角色互换，由我扮演她、她扮演马蒂。在角色扮演过程中，我运用了本书的多种技巧，包括站在马蒂的立场叙事、从局外者的视角审视自己（即卡拉）、识别上下级沟通时因权力不平衡而造成的体制性冲突。我在双方观点之间来回切换，一边表示理解马蒂的观点，一边说出我自己（即卡拉）的观点。

角色扮演使卡拉豁然开朗，她决定在真实谈话中采用其中的一些技巧。卡拉对我说：“看你开导马蒂实在太精彩了，你的沟通技巧真高明，我敢说你从来没有被困住过。”

听到这话我大笑起来，因为我当然被困住过。有谁不曾被困住呢？

我想起从老朋友那里听来的一个故事：某位武术大师打算向弟子们传授一个要诀。他请几位弟子同时向他进攻，尽可能击倒他。弟子们拳脚翻飞，师父却能一一闪避，一次也没有跌倒。

精彩的演示结束后，师父问徒弟学到了什么。一位弟子举手说：“我看出门道了，师父。你对付我们的进攻这么有效，就是因为你一次也没有失去平衡。”师父答道：“刚好相反，我总是失去平衡。你刚才看的其实另有门道——我知道怎么飞速恢复平衡，这就是我一直站稳脚跟的原因。”

同理，本书的读者所学到的，不是庇护他们永不受困的神奇沟通能力，而是各种沟通工具，用以帮助他们避免经常陷入困境，并且在遇到困境时予以妥善处理。所以，当你试着运用从本书中学到的技巧时，请务必记住以下几点：

·人人皆有受困之时。如果你希望本书是应对困境的疫苗或解

药，那么抱歉让你失望了。陷入困境是难免的，无论你多么有自知之明、多么技巧高超，也会遇到令你感到纠结的处境、人际关系和沟通僵局。人各有各的盲点，无论你的头脑多么圆通、沟通技巧多么高超，还是会遇到某些棘手的困境和费解的人际关系。这就是人类的境况。

·在哪里受困以及因何受困，完全是因人而异的。你的难事，是我的易事，反之亦然。人各有各的优点和缺陷，各有各的出色技巧和短板。因此，有些事情对别人来说相当容易，但对你来说也许永远充满挑战。不要苛责自己，请试着去强健你的心智“肌肉”和情感“肌肉”，以便成功应对那些让你觉得难解的困境。

·也许需要付出努力才能够界定问题。困境的实质就是，你根本不知道该怎么办。在困境中寻找解决方案不像解数学题、解数学方程，很容易界定问题：数字有一定的值，所有信息都在纸上，你知道需要解什么。但是在困境中，仅仅找出问题出在哪里以及它为何如此棘手，往往就需要花费不少时间和精力，因为沟通完全是因人而异的，当你评估困境时，需要厘清许多问题。从各种视角审视你所处的困境，有助于你搞清楚在其中发挥作用的各种因素。

·不是所有的困境都有一个明确的或者客观上正确的解决方案。我们继续使用刚才的比喻，解决困境也不像解数学题那样只有一个正确答案，解决困境并无唯一“正确”的方法。如果找到问题出在哪里之后，你需要花很多时间才能想出如何处理它，请不要沮丧。

·变通思维有助于想出应对困境的多种选项。你可能会一次次地失去平衡，变通思维就是一种帮助你恢复平衡的方法。一次次放慢节奏、一次次专注于变通思维，就足以使你靠自己的力量一次次找到走出困境的办法。而当你不知该如何处理时，可以试试找个局外人来帮你。从不同的、甚至相互冲突的视角审视你的困境有一个好处，就是你可以从单一视角中解放出来，自由地想出各种解决方案。用那些解决方案进行角色扮演，也许可以帮你厘清思路，明白自己应该怎么做。

·暂时采用另一种视角，并不意味着你将要或者应该放弃自己的立场。无论你是那种不惜一切代价捍卫己方立场的人，还是那种容易受他人的观点左右的人（或者介于这两个极端之间），请在你自己的立场与从其他视角看问题得出的观点之间进行切换。你的立场与对方的立场同样重要。

·解决方案应该符合你自己的行事风格和处境。变通了思维，选定了一个行动方案之后，你还必须用符合自己的风格和个性的方式把解决方案付诸实施。你可以从别人那里得到启发和指导，但是如果想让解决方案行之有效，你最终的言辞以及表达方式必须符合你的本色。

·你总是可以摆脱困境的。人无法避免遇到困境，但是可以避免深陷无解的困境。通过单方面主动地变通思维，你将有能力自由地做出选择——你既可以更加有效地与对方沟通、更清醒地理解困境、接受现状，也可以断定抽身离开是真正明智的选择。

·随着时间的推移，你会越做越好。变通思维很有帮助，有时能使你完全避免某种困境。回顾自己多年前遇到的困境，我发现时间与实践使我更有经验和自知之明了，当年的许多困境，如今解决起来已易如反掌。对于那些依然棘手的困境，请努力养成自觉变通思维的习惯吧，它能够缩短你陷于困境的时间，帮助你朝着积极的方向前行。

转换视角是一种思维锻炼，有助于你保持头脑灵活，在不可避免的困境出现时帮你保持良好心态。真心诚意地站在对方的立场考虑问题，清醒地看待自己的缺陷，并以超越私人恩怨的开阔视野去审视体制问题，这些技巧可以帮助你更加灵活地处理各种关系。通过学习这些基本但不易掌握的技巧并将其付诸实践，你将为自己积累起雄厚的实力，在个人成长和职业发展上助你一臂之力。

致谢

与所有的书一样，本书的诞生离不开许多人的帮助，为此我深感幸运，并从中获益良多。书中如有错误之处，其责在我。

我在哈佛大学法学院接受出类拔萃的专业训练，并幸运地受教于诸位业界精英。我感谢那些引领我踏入法学领域的老师们；感谢谈判研究项目[1]的所有同事，与他们在一起使我享受到了工作的乐趣。

同时还要感谢雷金纳德·F·刘易斯基金会（Reginald F. Lewis Foundation）给予我资金帮助，使我有机会在大学刚毕业时前往哥斯达黎加讲授调停技巧。这笔研究基金虽然为期不长、金额不高，但在我职业生涯规划中起到了至关重要的作用，给了我从事这一领域所需的信心与勇气，为此我衷心感谢。

从业以来，我曾在国内外多家不同的机构工作过。在过去的十七年里，我有幸与许多出色的同事共事，人数之众，不胜枚举。他们中的每一位都曾助力我的专业学习与成长，我衷心地感谢他们的友善，钦佩他们的才学。

《巴比伦塔木德》[2]引述了拉比[3]哈尼纳感谢那些给予他教益的人："我从老师那里受教颇多，从朋友那里所学更多，从我的学生那里收获最多。"客户虽不完全算是学生，但我同意拉比哈尼纳所说的，我们从那些我们试图教授的人们身上受教最多。感谢多年来与我合作过的所有客户，他们将其所面临的困境告诉我，使我能够与他们一起寻找解决之策。本书的内容大多来自我从客户那里获得的教益。

感谢我的出版经纪人帕特和迈克尔·斯内尔。虽然我发送给他们的计划书存在诸多瑕疵，但他们看出了本书的潜质，接纳我为写书新手。我遵照帕特的要求，尽量"去呈现，而不是直接告之"。撰写一份令帕特和迈克尔感到满意、可以送交出版商的计划书，几乎与本书的写作一样艰难，我希望结果不负所望。

关于如何让读者了解本书，贝蒂·劳赫给了我宝贵的建议，她的热情与幽默感一路支持着我。

我的父母始终如一地给予我爱与尊重。我在职业生涯中已经取得和将会取得的任何成就，都离不开他们在早年为我打下的坚实基础。

我的岳父母在许多关键时刻给了我爱与支持，他们一直视我如己出。

还要感谢我的儿子阿维夏、诺姆和艾利泽，他们给了我精神上的支持，并且与多数家人一样，在本书的写作过程中，尤其在几个重要截止日期之前，帮我分担了压力。

我最想感谢的人是我的妻子狄波拉。她清楚地知道我的内心蕴藏着这样一本书，并在各方面支持我把它从一个简单的想法变为现实。毫不夸张地说，如果没有她，我怀疑自己根本就写不出这本书。

---

[1] 谈判研究项目（Program on Negotiation，简称“PON”），美国哈佛大学法学院于1983年创设的特别研究项目，致力于发展谈判和纠纷调解的理论与实践。终年开设多种课程和培训班，为期一天至一整个学期不等。——译者注

[2] 公元70年罗马帝国毁灭耶路撒冷圣城后，犹太人流散四方，一代又一代犹太先哲不懈地向人民宣讲并阐释《旧约圣经》的前五章（即《摩西五经》，亦称《犹太教法典》），这些口传律法于公元3至5世纪被汇编成文，称为《塔木德》（Talmud，意为“教导”），亦称《巴比伦塔木德》（*Babylonian Talmud*）。——译者注

[3] 拉比（Rabbi），接受过正规犹太教宗教教育，负责执行教规和律法并主持宗教仪式的人员或犹太教会众领袖。——译者注。

图书在版编目（**CIP**）数据

打破僵局：哈佛大学新聆听沟通学 / （美）艾本斯坦著；赖丽薇译。--北京：中信出版社，2016.6
书名原文：I Hear You
ISBN 978–7–5086–5897–1
I.①打…II.①艾…②赖…III.①人际关系学IV.①C912.1
中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第028910号
I Hear You: Repair Communication Breakdowns, Negotiate Successfully, and Build Consensus...in Three Simple StepsCopyright © 2013 by Donny Ebenstein
Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York
All rights reserved
Published in agreement with AMACOM, a division of the American Management Association, through The Grayhawk Agency Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation
本书仅限中国大陆地区发行销售

打破僵局：哈佛大学新聆听沟通学
著者：[美]唐尼·艾本斯坦
译者：赖丽薇
策划推广：中信出版社（China CITIC Press）
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）
（CITIC Publishing Group）
电子书排版：张明霞